

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİ: ANKARA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Funda KARACAOĞLAN

Ankara
Nisan, 2014

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİ: ANKARA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Funda KARACAOĞLAN

Danışman: Doç. Dr. Yasin BOYLU

Ankara
Nisan, 2014

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren oniki (12) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Funda

Soyadı: KARACAOĞLAN

Bölümü: Turizm İşletmeciliği Eğitimi

İmza:

Teslim tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali:
Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

İngilizce Adı: Organizational Cynicism and Psychological Contract Breach in Hotel
Enterprises: A Study in Five Star Hotels in Ankara

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Funda KARACAOğLAN

İmza:

Jüri onay sayfası

Funda KARACAOĞLAN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Yasin BOYLU

(Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU

(Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

(Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 29.04.2014

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Funda KARACAOĞLAN

Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüyüp gelişebilmeleri için çalışan tutum ve davranışlarını anlamaları gerekmektedir. Çalışan tutum ve davranışlarını anlamak onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak ve örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasına ve örgütün başarısını sürdürmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların örgütlerine karşı tutumları üzerinde durmak örgütte nelerin olup bittiğini ve gelecekte nelerin olabileceğini öngörmeyi sağlar. Bu öngörüler ile güçlü, işbirlikçi, adaletli ve demokratik bir çalışma ortamı sağlayan örgütlerde çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olur. Ancak çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı, demokratik ve adil bir yönetimin olmadığı örgütlerde çalışanı hayal kırıklığına uğratan ve daha az işine bağlı kalmasına yol açan psikolojik sözleşme ihlalinin ve örgütsel sinizmin oluşmasına neden olur.

Bu araştırma ile genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca otel işletmesi çalışanların bazı demografik özellikleri ile genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda bana yardımcı olan, ilgi ve desteğini benden esirgemeyen, araştırmama eleştirileri ve yorumlarıyla yön veren, kişiliği ve önderliği ile bana örnek olan çok değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yasin BOYLU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu aşamaya gelmemde emeği bulunan bütün hocalarıma, özellikle bugüne kadar beni her konuda yüreklendiren, desteğini her daim arkamda hissettiğim değerli hocam Necla GÜRSES'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca birçok konuda yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım; Ali Turan BAYRAM, Gülşen GÜNER, Hacer KURT, Eda MENGÜBAŞ, Ayşe SEZER, Yelda TAŞKIN'a teşekkür ederim.

Maddi ve manevi fedakârlıklarda bulunarak bugüne ulaşmamda en büyük paya sahip olan sevgili aileme; annem Necla KARACAOĞLAN, babam Hasan KARACAOĞLAN, kıymetli ablalarım Yasemin TOPÇU, Çiğdem KARACAOĞLAN ve değerli kız kardeşim Figen KARACAOĞLAN'a, her zaman beni her konuda destekleyen ve cesaretlendiren, sevgisini benden esirgemeyen değerli eşim Emre ASLAN'a teşekkür ederim.

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SINİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ: ANKARA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

KARACAOĞLAN, Funda

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasin BOYLU

Nisan- 2014, **137 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı; otel işletmesi çalışanlarının genel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizm düzeylerinin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olup olmadığını araştırmak ve olumsuz tutum ve beklentiler arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla oluşturulan anket soruları, Ankara ilinde bulunan toplam 13 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 2125 kişi arasından 390 kişilik bir katılımcı grubuna uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörlerinin genellikle anlamlı katkılarda bulunduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda, sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörleri arasındaki pozitif korelasyonlarda olumsuz nitelikteki tutum ve beklentilerin birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda genel sinizm, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu konuya yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CYNICISM AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH IN HOTEL ENTERPRISES: A STUDY IN FIVE STAR HOTELS IN ANKARA

KARACAOĞLAN, Funda

Postgraduate Thesis, Tourism Management Education Department

Thesis Advisor: Ass. Prof. Dr. Yasin BOYLU

April- 2014, **137 Pages**

The purpose of work is to study if the general cynicism levels, organizational cynicism levels and perceived psychological contract breach of the staff are efficient or not, and to study the relations between those negative attitudes and expectations. The poll questions, determined for this purpose, have been asked to a participant group, consisting of 390 persons among 2125 staff within 13 five-star hotel enterprises in Ankara. The study results showed that the cynic attitude and perception of psychological contract breach factors have had generally the positive contributions. At the same time, the positive correlations between the factors of cynic attitude and perception of psychological contract breach showed that the negative attitude and expectations were correlated with each other. As a result of analysis of the obtained results, a significant correlation was found between the general cynicism, organizational cynicism and the perception of psychological contract breach. The recommendations related to this subject were submitted.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Psychological Contract, Psychological Contract Breach

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
ÖNSÖZ	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	3
1.2.Araştırmanın Amacı	5
1.3.Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.5. Araştırmanın Varsayımları	7
1.6. Tanımlar	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Sinizm	8
2.2. Örgütsel Sinizm	14
2.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları	16
2.2.1.1. İnanç (Bilişsel) Boyutu	17
2.2.1.2. Duyuşsal (Duygulanım) Boyut	18
2.2.1.3. Davranışsal (Davranış) Boyutu	19
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	20
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri	24
2.2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler	30
2.2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	30
2.2.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	34

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	38
2.3. Psikolojik Sözleşme	46
2.3.1. Psikolojik Sözleşme ile Yasal Sözleşme Arasındaki Farklar	55
2.3.2. Psikolojik Sözleşmenin Yükümlülükleri	56
2.3.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	57
2.3.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	62
2.3.5. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Algısı	66
2.3.5.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Şiddeti	69
2.3.5.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler	70
2.3.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	72
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	81
3.1. Araştırmanın Modeli	81
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	81
3.3. Verilerin Toplanması	82
3.4. Verilerin Analizi	82
4. BULGULAR VE YORUMLAR	84
4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bazı Tanıtıcı Bilgiler	84
4.2. Ölçeklerin Değerlendirilmesi	86
4.2.1. Genel Sinizm Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonucu	86
4.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonucu	87
4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonucu	88
4.2.4. Araştırmaya Katılanların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyleri	88
4.2.5. Araştırmaya Katılanların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon - Regresyon Analizleri	89
4.2.6. Araştırmaya Katılanların Bazı Demografik Özelliklerinin Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	93
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	102
5.1. Sonuç	102
5.2. Öneriler	106

KAYNAKÇA	110
EKLER	126
EK-1: Anket Formu	126
EK-2: Ankara'daki beş Yıldızlı Otellerin Sayısı	130
EK-3: Çeşitli Sinizm Tanımları	131
EK-4: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Genel Sinizm İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı	134
EK-5: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Sinizm İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı	135
EK-6: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı	137

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sinizm Türleri	29
Tablo 2: Örgütsel Sinizmin Diğer Yapılarla Karşılaştırılması	45
Tablo 3: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Arasındaki Farklılıklar	54
Tablo 4: Psikolojik Sözleşme Türleri	55
Tablo 5: Psikolojik Sözleşmenin İçeriği	57
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş ve Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım	84
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Hizmet Süresi, Çalışmakta Olduğu Departman, Pozisyon, Gelir Düzeylerine İlişkin Dağılım	85
Tablo 8: Toplam Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
Tablo 9: Genel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	87
Tablo 10: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	87
Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri	88
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyleri	89
Tablo 13: Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 14: Bağımlı Değişkenin Örgütsel Sinizm Bağımsız Değişkenin Genel Sinizm Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 15: Bağımlı Değişkenin Genel Sinizm Bağımsız Değişkenin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 16: Bağımlı Değişkenin Örgütsel Sinizm Bağımsız Değişkenin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 17: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin t Testi Sonuçları	93
Tablo 18: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin t Testi Sonuçları	94

Tablo 19: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları	95
Tablo 20: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları	96
Tablo 21: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Gelir Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları	97
Tablo 22: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları	98
Tablo 23: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Departman Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları	99
Tablo 24: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Mevcut İşyerindeki Pozisyon Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	42
Şekil 2: Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	44
Şekil 3: Psikolojik ve Ekonomik Sözleşme	51
Şekil 4: Örgüt, Çalışan ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi	65
Şekil 5: Psikolojik Sözleşme İhlali	67
Şekil 6: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesi	68
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	81

1.GİRİŞ

Hızla ilerleyen teknoloji, dış çevrenin değişimi, inovasyon ve müşteri beklentilerinin günden güne değişmesi gibi birçok faktörün yanı sıra çalışanların tutum ve davranışları da örgütler için önem taşımakta ve örgüt başarısını etkilemektedir.

Çalışanların örgüt içinde sergiledikleri davranışlar örgütün geleceğini belirleyebilmektedir. Bu nedenle çalışanların tutum ve davranış biçimlerinin ve kaynaklarının bilinmesi örgütler için önem arz etmektedir. Bu tutum ve davranışlardan biri olan sinizm; insan davranışları ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen, kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000: 270). Bu davranışı gerçekleştiren kişilere de sinik denmektedir. Sinik bireyler, çalıştıkları kurumları “hor görmeleri” ile tanınırlar (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998:348).

Değişim, küçülme, kurumların sadeleşmesi ve teknoloji kullanımının artması kurumların daha azıyla daha fazlasını yapmalarına katkıda bulunmuştur. İnsanlar genelde istihdam ilişkilerinde beklediklerini ya da istediklerini elde edememektedirler. Çalışan sayısında azaltmaya gidilmesi, şirket birleşmeleri, hizmetleri taşeron firmaya yaptırmak gibi uygulamalar, geleneksel istihdam ilişkilerinin çok ve çeşitli şekilde ihlal edildiği düşünceleri çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994:139). Bu olumsuz tutum ve davranışların kaynaklarından biri olan psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan biri diğer tarafın yükümlülüklerini veya vaatlerini yerine getirmediğini düşündüğünde gerçekleşir (Morrison ve Robinson, 1997:231). Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanın performansının düşmesine, verimsizliğe, işten ayrılma isteğine ve örgütüne karşı örgütsel sinizm gibi birçok olumsuz tutum sergilemesine neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler kurumsal etkinliği ve değişme yeteneğini artırmak için psikolojik sözleşmenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin önemini anlamaları gerekir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak, işverenlerin sürekli değişen bu ortamda kurumlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olur.

İşletmelerin yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmeleri, değişim koşullarına uyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Sinik tutumlara sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi

ve talimatları kötöleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturarak örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil, aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engellemektedir. Bu tutumun işletme içinde farkına varılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

Kalkınmada önemli bir yere sahip olan ve her geçen gün dünya ekonomisinden daha büyük pay alarak büyüyen turizm sektörünün önemli bileşenlerinden birisi, otel işletmeleridir. Rekabet koşullarında otel işletmelerinin başarısı sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. Hizmet sektörü olması nedeni ile nitelikli işgücü istihdam etmesi gereken bir sektördür. Otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde iş görenlerin çabasına bağlıdır. Çünkü bu tür işletmelerde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır (Özcan, 1994: 253).

Otel işletmelerinin örgüt yapısı yukarıdan aşağı doğru indikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde örgütün üst düzey yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademedeki iş görenler olarak üç değişik basamaktan olduğu görülmektedir. Üst yönetim otelin düzenli, verimli ve fonksiyonları yerine getirebilen bir yönetimin gerçekleşmesinde kararların alınmasında sorumlu bulunan kişilerden meydana gelir. Ayrıca üst yönetim; otel bütçesinin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması, kalifiye personelin seçimi, mevcut sistemin yürütülmesi, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması işlevini yerine getirmektedir. Orta düzeydeki yöneticiler, otelde sadece sorumlu bulundukları bir bölümdeki faaliyetlerle ilgilenirler. Orta düzeydeki yöneticilerin sayısı ve fonksiyonları otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişir. Bu düzeydeki yöneticilerin otel işletmelerinde önemli bir yeri vardır. Bunlar faaliyet alanında uzmanlaşmış kişilerdir. Alt kademedeki iş görenlerle üst düzeyde yöneticiler arasında çok etkin işlevleri vardır. Bu nedenle örgütsel yetkilerin, göreve en yakın kişilere devredilmesi ve devredilen yetki çerçevesinde kontrol ve denetimlerin yapılması gerekir (Şener, 2010: 255).

Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir ve bu işletmelerde çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri ve çalışanlar arasında yaygınlık gösteren örgütsel sinizm tutumları ile örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmenin ve çalışanların algıları

arasındaki ilişkinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmada, genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali kavramları ele alınmış ve kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan araştırmada otel çalışanlarının genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişki araştırılmış ve bazı demografik özelliklere göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Artan rekabet, değişen piyasa koşulları, gelişen teknoloji, yeni yönetim anlayışları, eğitim seviyesinin yükselmesi gibi faktörler, örgütlerde insan kavramının önemini ortaya çıkarmakta ve insan davranışlarının yeniden ele alınmasını gerektirmektedir.

Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların fizyolojik, psikolojik ve toplumsal gereksinim ve beklentileri karşılanmalıdır (Başaran, 1984: 207). Çalışanların örgütlerine ilişkin hissettikleri duygu, davranış ve inançları, örgütsel amaçların etkililiğini, verimliliğini ve kalitesini de etkileyebildiği için önem teşkil etmektedir. Çalışanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu duygular beslemesi ve bu duygularının da karşılıklı olması kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütüne bağlılık göstermelerine neden olur. Çalışanlarına gerekli önemi vermeyen, onların gereksinimleri ve beklentilerini dikkate almayan örgütlerdeki siniklerin sayısının giderek artması muhtemeldir. Kişinin kendisinden kaynaklanan karamsar, güvensiz, uyumsuz, sinirli, eleştirel vb. kişilik özellikleri ya da kurumlarından kaynaklanan haksız rekabet, kayırma, eşitsizlik, uzun çalışma saatleri, adaletsiz ücretlendirme, ödüllendirilmeme gibi nedenler çalışanlarda örgütsel sinizmi doğurmaktadır.

Psikolojik sözleşme, çalışan ile yönetim arasında işe alım sürecinde yapıldığı varsayılan, çoğu zaman konuşulmayan, üstü örtülü kalan, karşılıklı beklentileri temel alan, öznellik ve değişkenlik gösteren psikolojik anlaşmadır. Örgütün ya da çalışanın bu beklentileri karşılamasındaki başarısızlığı ise psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi anlamına gelmektedir (İşçi ve Erdem, 2012: 254). Psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal sonuçlarının sinizmi arttırması, sinizmle arasında belirgin bir ilişki olduğunu göstermektedir (Johnson ve Kelly, 2003).

Genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili alan yazın taraması yapıldığında, mevcut araştırmalarda bu konuların birbirleri ile ilişkilendirildiği çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır.

Sinizm konusunda yapılan çalışmalar iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta yer alan çalışmalar (Abraham, 2000; Dean vd., 1998; Wanous, Reichers ve Austin, 2000) daha çok kavramsallaştırmaya, örgütsel sinizmi tanımlamaya ve ölçek geliştirmeye yöneliktir. İkinci grupta ise örgütsel sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını, farklı bağlamlarda ve farklı durumsal değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmalar (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Bommer, Rich ve Rubin, 2005) yer almaktadır. Çalışmaların başlangıcında örgütsel sinizmin öncülleri olarak liderlik, örgüt içindeki güç dağılımı, örgütsel değişim çabaları ve yönetsel adalet öngörülmüştür (Bernerth vd., 2007; Davis ve Gardner, 2004; Stanley vd., 2005).

Johnson ve Kelly (2003) çalışmalarında banka çalışanlarını örnek olarak ele almışlardır. Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizmin farklı çıktılara yol açtığını, sinizmin kısmen iş ile ilgili tutumlarda (örgütsel bağlılık, iş tatmini) psikolojik sözleşme ihlaline aracılık ettiğini ancak; sadece psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların davranışsal sonuçlarının ön habercisi olduğu (performans, devamsızlık) sonucuna varmışlardır. Duygusal sinizm, sinik tutumların o tutumu gösteren kişiye olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koyarak, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükeniş arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği bulgusuna varmışlardır.

Örgütlerde yaşanan psikolojik kontrat ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşması üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ve bu algının örgütsel sinizm üzerine etkileri ölçülmüş ve psikolojik sözleşmelerde ihlal algılayan çalışanların daha fazla sinik tutumlar gösterdiği, ancak sinik tutumların temel nedeninin psikolojik sözleşme ihlali olmadığı sonucuna varılmıştır (Tükeltürk vd. 2009).

Erdost vd. (2007) eğitim düzeyi önlisans olan çalışanların, eğitim düzeyi lisans olan çalışanlara göre daha sinik olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgunun nedeni olarak, üniversiteye girmek isteyenlerin öncelikli hedeflerinin lisans eğitimi almak

olduğunu, lisans programlarını kazanamayıp meslek yüksekokullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısıyla bakmalarını göstermişlerdir.

Güzeller ve Kalağan, (2008), yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008)'ın yaptıkları çalışmada genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe sinizm seviyesinin arttığı, kıyı otel işletmelerinde çalışanlar, şehir otel işletmelerindeki çalışanlara göre daha sinik olduğu ve mevsimlik çalışanların kadrolu çalışanlara göre genel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir.

Örgütsel sinizm, örgüt araştırmalarında yeni bir konudur ve örgütsel sinizmin ortaya çıkışında en etkili faktörlerden biri de psikolojik sözleşme ihlalidir (Özgener vd., 2008: 57-68). Psikolojik sözleşme kavramı çalışanın örgütten beklentilerini anlama bakımından fayda sağlar. Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlardır (Rousseau, 1990). Çalıştıkları örgütlerin psikolojik sözleşmeye uymadığını düşünen çalışanlar örgütlerine karşı sinik tutum gösterebilirler, kendilerini örgüte daha az bağlı hissedebilir ve başka örgüt veya sektörlere yönelmeyi tercih edebilirler.

Genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlaline yönelik olarak yapılan alan yazın taraması sonucunda, araştırmanın problem cümlesi, “Otel çalışanlarının genel sinizm tutumları, örgütsel sinizm tutumları ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek” biçiminde belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların genel sinizm tutumlarının, örgütsel sinizm tutumlarının ve psikolojik sözleşme ihlal algılarının ölçülerek aralarındaki ilişkinin belirlenmesi ve çalışanların bazı demografik özelliklerine göre genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algılarının farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki soruların cevabı aranmıştır.

- Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının genel sinizm düzeyleri nedir?
- Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
- Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının cinsiyet, medeni hâl, yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu, çalışılan departman, pozisyon ve hizmet süreleri ile; genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Otel işletmeleri, girdisi ve çıktısı insan olan ve hizmet üreten örgütlerden biridir. Otel çalışanlarının genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algıları otel işletmelerinde birçok olumsuzluğa neden olabilir. Bu nedenle otel çalışanlarının genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasında ilişki düzeyleri belirlenerek bu alanda örgütsel sinizmi önleyici tedbirlerin alınmasının sağlanması verimliliğin artırılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca elde edilecek sonuçlar doğrultusunda turizm işletmelerindeki çalışan sinizmini azaltmaya ve psikolojik sözleşme ihlali en aza indirmeye yardımcı olarak örgüt içi memnuniyeti ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini arttırmak için turizm işletmelerine yol gösterici olma aşamasında önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın hedef kitlesi Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir. Dolayısıyla araştırma Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

- ✓ Anket sorularının hazırlanmasında başvuru alan kişiler alanlarında yeterlidir.

- ✓ Seçilen örneklem evreni temsil edebilir.
- ✓ Durum tespiti için hazırlanan sorularla uygulanacak testlerin kapsam ve geçerliliği konusunda uzman kanıları yeterlidir.
- ✓ Araştırmaya katılanların anket sorularına dürüst ve içten cevap verecekleri düşünülmektedir.

1.6. Tanımlar

Genel Sinizm: İnsan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000:270).

Örgütsel Sinizm: Bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998).

Psikolojik Sözleşme: Örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren ancak, bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006:434).

Psikolojik Sözleşme İhlali: Taraflardan biri diğer tarafın yükümlülüklerini veya vaatlerini yerine getirmediğini düşündüğünde gerçekleşir (Morrison ve Robinson, 1997)

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sinizm

Bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimi olarak sinizm, Antik Yunan kökenlidir. İlkçağ Yunan felsefesinde Antisthenes tarafından kurulmuş olan ve felsefe okulunun belli bir ahlak anlayışıyla belirlenen sinizm (kynizm) felsefesinin (Cevizci, 2005: 1609) adını nereden aldığına dair felsefe tarihçilerince iki ayrı sav ortaya atılmıştır:

Birinci sava göre; insanın yaşamının biricik ereği olan gerçek erdem ile mutluluğa ulaşabilmesi için kendi kendisiyle yetinip tüm yapay gereksinimlerinden sıyrılması gerektiğini savunan Sokratesçi okul olan Kinikler Okulu M.Ö. IV. yüzyılın ortalarında kurulmuştur (Cevizci, 2005:1609). Kinik (sinik) okulunun kurucusu olan Antisthenes (Gökberk, 2011:48), Sokrates'in ölümünden sonra Kynosarges Gymnasion'da dersler vermeye başlamış; okul bu yörede kurulduğu için "Kinikler Okulu" adını almıştır. Sinizm kelimesinin kökeninde Kynosarges kelimesinden türemiş olabileceği ileri sürülmektedir (Güçlü, Uzun, Uzun, Yolsal, 2002:827).

İkinci sava göre ise, okulun adı Yunanca "kynik" sözcüğü "kyon"dan (Eski Yunanca'da kyon; köpek, kynikos; köpeksi, köpek gibi olan demektir) gelmektedir (Güçlü vd.,2002: 827). Hiçbir nezaket ve edep kurallarına uymadıkları, hiçbir töreye saygı göstermedikleri için (Gökberk, 2011: 48), kendilerine özgü çilecilik ve her türlü uygarlık değerlerini yok saydıklarından; yaşama bakış tarzları ya da yaşama biçimleri kuralları tanımama ilkesine dayandığı için (Güçlü vd., 2002: 827), doğasal bir yaşayışı tercih ettikleri (Hançerlioğlu, 2011: 76) ve eski püskü giyindikleri için (Friedell,1999: 285) böyle bir yaşam anlayış ve biçimini hor görenler tarafından bu şekilde adlandırılmışlardır (Gökberk, 2011: 48).

Sinik (Kinik) felsefesini benimseyip özümseyen kişiler kinik ya da sinik olarak adlandırılmaktadır. Doğal ve sade yaşamı öne çıkaran sinikler (kinikler), toplumun kişilere anlamsız yükümlülükler bildiren ya da insanın doğasına aykırı ödevler yükleyen uzlaşmacı ahlakına; gelenek ve göreneğe dayalı, töreci ahlak anlayışına tümüyle karşı olan kişilerdir (Güçlü vd., 2002: 827). Sinikler söyleşilerinde gösterişsiz net cümleler, sorular ve kasıtlı itirazlar, popüler örnek ve benzetmeler, vurucu nükte ve kelime

oyunları, kolay hatırlanabilir deyiş ve şakalardan yararlanırlar, daima toplumu eleştiren, kavgacı, yarı şaka yarı ciddi bir üslup kullanırlar (Friedell, 1999: 285). Sinikler, kişinin bir şeye bağlı olmasının doğal olmadığına ve iyi bir yaşamın özelliği olan özgürlük ve kendi kendine yetebilmek için olabildiğince bu durumdan kaçınılması gerektiğine inanırlar. Sinikler toplumun kurumlarını ciddiye almazlar ve bunu hem sözleriyle hem de davranışları ile ortaya koyarlar (Dean vd., 1998: 343).

İlkçağ Yunan felsefesinde Antisthenes (İ.Ö. 444-365) ile Diogenes (Sinoplu) (İ.Ö. 412-323) sinizm felsefesinin öncüleridir. Sokratesçi öğreti olan sinizm, Sokrates'in öğrencisi Atinalı Antisthenes, bütün dünya zevklerine ve özentili felsefelere sırt çevirmiş, soylular arasında zevkli bir ömür sürerek yaşlandığı halde birdenbire doğaya dönmüş, doğaya uygun yaşamayı yeğlemiş, köleler gibi giyinmiş ve "zevk almaktansa ölmeyi yeğlerim" diyerek erdem anlayışını herkesin anlayabileceği bir dille anlatmaya çalışmıştır. Her türlü mal ve mülk edinmeye, kölelik ve aile kurumlarına, din inançlarına karşı çıkmış ve mutluluğa ancak erdemle ulaşılacağını ve bu erdemin de dünyevi hazları yadsılamakla mümkün olabileceğini savunmuştur. Bir çeşit çilecilikle insanın tam bağımsızlığını kazanabileceği ve böylelikle mutluluğa kavuşabileceği, insanın erişmek istediği şeyin mutluluk olduğunu ve mutluluk da her türlü bağdan kurtulmuş içsel bir özgürlükle gerçekleşeceğini ileri sürmüştür. Antisthenes'e göre istenilecek tek şey erdem, kaçınılacak tek şey erdemsizliktir (Hançerlioğlu, 1977:291). Antisthenes de Sokrates gibi töresel bir amaca yönelmeyen bilimleri küçümsemiş, erdemin bilgiyle elde edilebileceğini savunmuş, yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmuştur (Hançerlioğlu, 2010:220). Antisthenes'in kuralı "erdem için erdem"; bütün hareketlerin son ve biricik gayesi erdemdir, erdemin peşinden giden kinikler kendilerini aşırılığa kaptırıp hazzın bir kötülük olduğunu, maddi ve hatta zihni bütün zevklerden kendini tamamıyla uzak tutmak sayesinde ancak erdemli olunabileceğini düşünmektedirler (Weber, 1998:47).

Öğretiye köpeksi adının verilmesinde büyük payı olan Antisthenes'in öğrencisi Diogenes, Antisthenes'e uyararak her şeyden el etek çekip bir köpek gibi yaşamaya başlamış, ölüleri gömmek için kullanılan toprak bir kap içinde yaşamış ve bu öğretiyi eyleme dönüştürerek sinizme ün kazandırmış, sinizmin yayılmasını sağlamıştır. Toplumsal gereksinimlerden kendisini tamamen yalıtmaya yönelik Diogenes, Antisthenes'in aklından bile geçirmediği bir biçimde bütün geleneği yadsıyarak her

türlü ruhsal ve bedensel isteklere arkasını dönmüş, kendisini doğanın içinde doğal bir varlık gibi özgür kılarak gerçek erdeme ulaşılabilirliğini savunmuştur (Hançerlioğlu, 2010:219).

Diogenes'in savunduğu yaşam tarzının dört ilkesi vardır. İlk ilkesi “kendine yetme”, yani kişinin, mutluluk için gerekli her şeyi kendi içinde taşıyabilmesi ilkesidir. İkinci ilke “utanmazlık” ilkesidir. Kendi başına zararsız olan bazı eylemlerin hiçbir şekilde yapılamayacağını öne süren uzlaşımları umursamamak anlamına gelir (Cevizci, 2002:293). Bu ilkeden yola çıkarak yerleşik davranış kalıplarına uymadığı için, kendi açısından sade ve doğal, toplumsal değerler açısından ise sefil denebilecek bir yaşam sürdüğü için, Diogenes'e kinik denmiştir. Üçüncü ilkesi, yozluğu ve kendini beğenmişliği açığa vurmadan ve insanları yenilenmeye yöneltmekten asla çekinmemek anlamına gelen “sözünü sakınmazlık”tır. Diogenes'in dördüncü ilkesine göre, ahlaki yetkinliğe ancak “yöntemli eğitimle”, iradenin gücünü sınavan pratik egzersizlerle ulaşmak mümkün olabilmektedir. Kendine yetme, sadelik, utanmazlık gibi değerlerin insan ihtiyaçlarını en aza indirdiğini kabul ederek dış dünya nimetlerine karşı kayıtsızlığın ahlaki davranış olduğunu ileri sürmektedir (Çüçen, 2007:271).

Türkiye’de de Sakallı Celal sinik olarak gösterilen ünlü düşünürler arasındadır. Sakallı Celal cana yakın, sevecen, saygılı ancak gerektiğinde ödün vermez, isyancı kişiliği ve iğneli sözleri ile Diogenes’i andırmaktadır (Karaveli, 2010:18). Sakallı Celal, Sinoplu Diogenes’i örnek alır gibi geride yazılı hiçbir kaynak bırakmamıştır. Vedat Nedim Tör’e göre; düşündüğünü dobra dobra söyleyen, inandığından şaşmayan, dünya nimetleri uğruna eğilip bükülmeyen (Karaveli, 2010:29), üstü başı devamlı perişan, pantolonu yamalı ve lekeli olan Sakallı Celal, fikir bağımsızlığını, şahsi hürriyetini hiçbir şey uğruna feda etmemenin önemli bir örneği olmuştur (Karaveli, 2010:26).

Sinizm, tarih içerisinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazıları tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavramken; olumsuzluk ifade eden bir kavram haline dönüşmüş (Helvacı, 2010:384-385), kötümserlik ve güvensizlik anlamında kullanılmıştır (Mantere ve Martinsuo, 2001:5). Sinikler, kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için mizahı ayrıcalıklı ve güçlü bir silah olarak kullanan (Dean vd., 1998:343), etik ve ahlakın yüksek seviyesine ulaşmayı hedefleyen ve bu değerleri onaylamayanları (Helvacı, 2010:385) acımasızca eleştiren

kişiler olarak bilinirken kavram yerini etik ve erdem kurallarına bağlı olmakta çok fazla fayda görmeyen ve bunun yerine kendilerini kötülüklerden uzak tutmayı amaçlayan ve yaşadıkları hayal kırıklıklarından dolayı duyumsamazlık ve çekilme gösteren (Andersson ve Bateman, 1997:449), kendi çıkarları için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme, işleri idare etme eğiliminde olan güvensiz kişiler anlamına bırakmıştır (Mautner, 1997 akt. Tokgöz, Yılmaz, 2008:285). Tarih içerisinde değişime uğrayan siniklerde bulunan ortak nokta ise umutsuzluktur. Eski sinikler, yenemeyecekleri ve yenme umutları olmayan bir sistemle, toplumla savaşıırken yeni sinikler ya kişinin kendinde bulunan kişilik özelliğinden (doğuştan gelen özelliği) dolayı ya da toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik oldukları iddia edilmiştir ve aynı şekilde gelişim ve değişime dair umutlarının da olmadığı belirtilmiştir (Delken, 2004:12).

Yüzyılı aşkın bir süredir sinik ve sinik tavırlar (cynical-kötü gözle gören, alaycı) ve sinizm kavramları, sinizm öğretisinden aldıkları anlamlarıyla alan yazındaki yerini almıştır. Sinizm eskiden beri bir felsefe olduğu kadar aynı zamanda bir yaşam tarzıdır (Dean vd., 1998: 342-343).

Kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olan, temeli felsefeye dayanan ve sadece belirli felsefeciler ve düşünce okulları ile sınırlı olmayan sinizm kavramının her yerde olduğuna inanılmaktadır (Dean vd., 1998:342). Bu olgu din, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi farklı disiplinlerde farklı bakış açıları ile açıklanmıştır (Kalağan, 2009:35).

Dünya İnançları Sözlüğü'nde sinizm, “ilkel bir Çin dini” olarak tanımlanmaktadır. Bir çeşit canlılık olan sinizm dininde, tüm doğa güçleri canlı olarak tasarlanmıştır. Evreni karşıtlıkların oluşturduğu fikri ve diyalektik düşüncede önemli yeri olan kutupçuluk tasarımı bu dinin ürünüdür. Erkek ilke Yang ile dişi ilke Yin'in bütün karşıtlıkların simgesi olarak ileri sürülmüş ve bu din felsefi bir nitelik kazanmıştır. Işık ile karanlık, sıcak ile soğuk, kuru ile nem vb. bu etkin ve edilgin karşıt ilkeler ile dile getirilir. Bu dinin tek tanrısı Çang-Ti ismi ile anılan gök-tanrıdır (Hançerlioğlu, 2010: 463). Ayrıca bu akım, İslam düşüncesinde de Melamilik akımıyla sürdürülmüştür (Hançerlioğlu, 1977: 292). Melamilik, her türlü gösteriş ve dünya kaygılarından uzak kalmayı öğütleyen ve tasavvufa karşı çıkan bir tasavvuf tarikatıdır.

Bu karşı çıkış hiç bir özel bilgiye, özel kılığa, özel törene, özel toplantı yerine ihtiyaç duymamakla gerçekleştirilir (Hançerlioğlu, 2010: 314).

Sinizmde din veya hükümet kuruluşları dahi eleştirilebilmektedir (Dean, vd., 1998: 342). Örgütün değil de bireyin, insan hayatının doğal ögesi olduğuna inanarak sinikler din, devlet, hükümet gibi sıkı sıkıya bağlı olunan kurumların bile doğal olmadığını ve gereksiz olduklarını düşünmektedirler ve sadece küçümsenmeye değer olduklarına inanmaktadırlar. Sinikler (kinikler), her türlü gelenek ve göreneğe karşı çıktıklarından sinizm (kinizm) deyimi, törebilim kurallarını hor görme anlamında da kullanılmış ve bu anlamda utanmazlık demektir. Yani sinik, ahlak ve edep kurallarını hiçe sayan ve bundan dolayı edepsiz anlamında da kullanılmıştır (Hançerlioğlu, 2010: 220-291).

Yürürlükte kabul görmüş olan ne varsa onu bozmak için, başka bir deyişle dönemin başat ideolojilerinin, düşünce yapılarının altını oymak adına, taşlama (yergi), parodi (gülünçleme) ve özdeyişin (aforizma) birlikte kullanıldığı “yenilikçi” bir yazınsal geleneğin başlatıcısı olan (Güçlü vd., 2002: 828) sinizm, siyasetle de ilişkilidir. Siyasi sinizm ile ilgili ilk kaynaklardan biri de 1961 yılında Agger, Goldstein ve Pearl’ler tarafından yapılan çalışmadır. Onlar sinizmi, “itibarsızlık içindeki politika ve politikacıları kapsayan ölçüt” olarak tanımlamaktadırlar (1961:47). Rosenthal ve Van Schendelen (1977: 41)’e göre sinizm, siyasi aktörlerin davranışlarının ve niyetlerinin iyi olmadığına dair tutumlarıdır. Deters ve Geurts (1995:106) politik sinizmi; “uzmanlığa, samimiyete, dürüstlüğe sahip olan vatandaşların ve siyasi otoritelerin genel çıkarlarının yönelimlerinin görüntüsüdür” şeklinde tanımlamıştır (Schyns vd., 2007:4). Çeşitli bilim adamları tarafından siyasi sinizm, kuvvetli güvensizlik ya da güven yokluğu gibi kabul edilmektedir. Siyasette güvenin tam tersi olarak sinizm görülmektedir (Adriaansen vd., 2010:435). Cappella ve Jamieson (1997) sinizmi, güvensizlik olarak tanımlamaktadırlar. Lane (1962)’ye göre sinizm, değerlerin eksikliğini ve bencil eylemleri yansıtmaktadır. Siyasette sinizm, siyasi aktörlerin kendi çıkarını kendi birincil hedefi olarak görmesi ve ortak çıkarlara en iyi ihtimalle ikincil veya siyasi avantaj için oynanan oyun olarak bakmasıdır (Rijkhoff, 2008: 6).

Psikolojik yaklaşımların çoğu sinizmin değişmeyen kişilik özelliğini kabul eder. Graham sinizmi, başkalarını dürüst görmeyen, bencil, ilgisiz, başkalarının

motivasyonlarını sorgulayan, kendilerini koruyan ve çevreye karşı güvensiz ve aynı zamanda düşmanca davranan, kendine fazla güvenen, kendisinden bir şey talep edildiğinde kızan, arkadaş canlısı ve yardım sever olmayan bireyler olarak tanımlamaktadır (Brandes 1997). Sinizim, bir çeşit insan kişiliğinde bir boyut olarak kabul edilir ve herhangi bir psikopatolojik duruma işaret etmez. Sinizmde çoğu psikolojik çalışmalar Cook ve Medley (1954:414-418)'in çalışmalarından temellendirilmiştir (Brandes 1997). Cook ve Medley “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. Greenglass ve Julkunen, Cook ve Medley’in düşmanlık kavramına dışa dönük düşmanlıktan ziyade “sinik düşmanlık” demişlerdir (Brandes 1997: 9).

Sinik düşmanlık insanlara hiç güvenmeme ve stresle ilişkili ancak agresif davranışları içermemektedir. Cook ve Medley gibi genellikle insanların düşmanlığı ile ilgili hedefleri başka insanlardır. Barefoot vd. (1989:48 akt. Brandes, 1997: 10)’ne göre sinizm, insanlık hakkında genel bir negatif görüş, insanları değersiz, yalancı ve bencil görmektedir. Yine tanımlarını Cook ve Medley’in düşmanlık kavramına göre oluşturmuşlardır ve sinizmin uygun hedefinin genellikle diğer insanlar olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde Costa vd. (1986:284 akt. Brandes, 1997: 10) sinizmi, insan doğası hakkında kötü düşünme olarak tanımlamışlar ve sinizm nesnesi olarak diğer insanları göstermişlerdir.

Makyavelizm kavramı ile de ilişkilendirilen sinizm; şüphecilik, kuşkuculuk, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahiptir (Polat vd. 2010:543) ve günlük yaşamda sinizm kelimesi yerine şüphecilik kelimesi kullanılarak karıştırılmaktadır. Bazen şüphe etmek akıllı karar vermeye yardımcı olurken; kötümserliği ifade eden sinizm, başarıyı engelleyebilir. Şüpheli, planlanan eylemin en iyisi olup olmadığını sorgularken; sinik, daha planın başında eylemin kötü bir sonuç oluşturacağına inanır. Şüpheli, bir konu hakkında yargıda bulunmadan önce onunla ilgili daha fazla bilgi edinmek isterken; sinik, planlanan bir eylemin en iyisi olabileceğine dair destekleyici kanıtları dinlemeye istekli değildir. Şüpheli, işaret ettiği

bir eylem planı en iyisi olmasa bile, sonucu geliştirme gücüne sahip olduğuna inanırken, sinik durumu daha iyiye doğru değiştirme konusunda kendisini güçsüz hisseder ve bu onun eylemlerini olumsuz bir biçimde etkiler (Holmes, 2009 akt. Kutanis ve Dikili, 2010: 271).

İnsani güdülerin ve eylemlerin dürüstlüğüne ya da iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alay ve iğnelemelerle ifade eden, küçümseyen, kusur bulucu olarak tanımlanan sinik bireylerin temel özellikleri ise şöyledir (Mirvis ve Kanter, 1991 akt. Özgener, 2008:54);

- Yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- İnsanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sık sık eylemlerin gerisinde saklı güdüler olduğuna inanırlar.
- Psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç bile hissedebilirler.
- Psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşamalarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak genel 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 (James, 2005 akt. Özgener, 2008: 54).

2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm araştırmaları 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, sinizmin örgütlerde

yaygınlaşmaya başladığı, sinizm yaşama oranının hızla arttığı ve sinizmin örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri olduğu söylenebilir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Ajzen (1994: 114), örgütsel sinizmi sağlam bir kavramsal ve teorik temele oturtabilmek için “bir nesneyi, insanı, kurumu veya bir olayı olumlu ya da olumsuz biçimde yanıtlama eğilimi anlamına gelen bir tutumdur” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile şekillendirilen genel veya özellikli tutumlardır (Andersson, 1996: 1397). Wilkerson vd. (2008), örgütsel sinizmi genel olarak, bir kişinin çalıştığı örgüte ve onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik geliştirdiği ve bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumu olarak tanımlamaktadırlar (Arslan, 2012: 14).

Örgütsel sinizm birden çok nesne ile ilgili olabilen ve bir nesneden diğerine genellenebilen bir tutumdur (Andersson, 1996). Bu tanımdan hareketle bir tecrübe sonucu olarak gelişen (Reichers, Wanous ve Austin, 1997:48) “öğrenilmiş inanış” olduğu öne sürülerek (Vance, Brooks ve Tesluk, 1996:1) doğasına göre “ilerisi düşünülerek yapılan” şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Andersson, 1996).

Örgütsel sinizm; çalışanlar, örgütlerinin dürüstlükten uzak olduklarına inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Daha belirgin olarak algılanan bu dürüstlük eksikliği doğruluk, dürüstlük ve adalete ilişkin temel beklentilerin ihlal edildiğinin algılanmasından dolayı ortaya çıkabilmektedir (Dean vd., 1998). Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere sinizm, bireysel ya da örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır ve sinik çalışanlar abartılı bir şekilde kuşkucu, güvensiz, huzursuz bir kişiliğe bürünerek örgütün yaptığı her şeyin altında olumsuz bir neden aramaktadırlar.

Örgütsel sinizmin kişisel bir özellik değil, hem belli örgütsel tecrübelerle dayanan ve zamanla bireylerin tecrübeleri değiştiğinden kendisi de değişmesi muhtemel olan bir durum olarak söz edilebilir. Davranışlar çerçevesine bakıldığında, örgütsel sinizm kişilikten ya da genel olarak insan doğasına odaklanan karakter temelli

sinizmden farklıdır. Eğer çalışanlar örgütlerini genel olarak dürüst olmayan ve iki yüzlü olarak görürlerse, örgütsel değişikliklerin ciddi olarak üstlenilmesi beklenilmez ve bu nedenle de başarısız olmaları beklenir (Dean vd., 1998:347).

Naus (2007:27), örgütlerde, iş ahlakı güçlü olan işgörenlerin çalışmaya eğilimli olduğunu ve işgörenlerin birbirlerinden saygı ve itibar beklediklerini belirtmiştir. Saygı ve itibar gören işgören, örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve karşılığını vermektedir. Örgüt, beklentileri karşılamakta başarısız olursa hayal kırıklığı, hüsrana ve hassaslaşmaya neden olmaktadır; bu da sinizmi meydana getirmektedir.

Sinizm sadece kişisel tecrübelerden gelişmekle kalmaz, diğer kişilerin tecrübelerinin bilinciyle de gelişir. Örneğin iş arkadaşına karşı örgütün etik olmayan bir davranışı da kişiyi sinik yapar (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Örgütlerde sinizm sadece karşılıklı saygı ve itibara bağımlı olan bir değişken değildir. Sinizm çeşitli özelliklere sahip bir kavramdır ve bu kavramın özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Dean vd, 1998:347);

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütte meydana gelen olayların büyük bir kısmı farklı şekilde yorumlanmaya açık olduğundan “gerekçeli” ve “gerekçeli” olmayan örgütsel sinizmi ayırt etmek çok zor olabilmektedir. Örneğin, bir kişi, örgütün insanları işten çıkarırken kalpsiz olduğunu

ya da olabildiği kadar çok insanı korumak için ilkeli bir karar verdiğini iddia edebilir. Sinizmin gerekçeli olup olmadığına karar vermek yoruma açık bir durum olduğundan, sinizmi basit bir şekilde tutumlar çerçevesinde ele almak gerekmektedir (Dean vd., 1998:347).

Tutum, belli bir davranışı beğenme ya da beğenmeme şeklindeki psikolojik yatkınlıktır (Eagly ve Chaiken, 1993: 1). En geniş anlamı ile tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 1998:84). Diğer bir deyimle, bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir. Özellikle tutumlar belli bir nesne hakkında değerlendirmenin sonucudur. Bu sonuç bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal olabilir (Brandes, 1997:25).

Örgütsel sinizm ise inanışlar, duygulanım ve davranışsal eğilimlerden oluşan tutumlar olarak kavramlaştırılmıştır. Bu nedenle, örgütsel sinizm çok boyutlu bir yapıdır. Çalışanlar, kendi örgütleri hakkında örgütün dürüstlükten yoksun olduğu konusunda belirli düşüncelere sahip olduğu, örgüte karşı belirli tip duygulanımlar yaşadığı ve örgüte karşı belirli duygusal eğilimler gösterdiği sürece kendi örgütlerine karşı sinik olarak addedilirler. Genel olarak üç davranış bileşeni yüksek derecede birbiri ile ilişkilidir (Breckler, 1984 akt. Brandes, 1997). Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır.

2.2.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyutu

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. “İnsani güdülerin ve eylemlerin dürüstlüğüne ya da iyiliğine inanmama eğilimi gösteren” sinik inanışların az ama öz ifadesi insanların dürüst olmamasıdır. Bu bakımdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir (Brandes, 1997). Bu nedenle örgütsel sinikler, kendi kurumlarının uygulamalarının adalet, doğruluk, dürüstlük gibi ilkelerinin olmadıklarına inanmaktadırlar. Bu kimseler, söz konusu ilkelerin kendi kurumlarında sıklıkla şahsi menfaatlere harcandığını ve bu ahlaka aykırı davranışın kural olduğuna inanabilmektedirler. Bu kişiler, örgütün yönetiminin kararlarının da kişisel çıkarlara bağlı olarak alındığına ve diğer insanların davranışlarında tutarlı ve güvenilir

olmadıkları düşüncesine sahip olabilmektedir. Sinikler her zaman eylemlerin arkasında gizli amaçlar olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle, dürüstlük veya doğruluk yerine hileyi ve aldanmayı görmeyi umarlar ve örgütsel kararlar için sunulan resmi gerekçeleri kabul etmeleri olası değildir (Dean vd., 1998: 345).

Kalağan (2009: 46) bilişsel boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütlerde sinik tutum gösteren bireylerin sahip oldukları inançları Brandes (1997), Brandes ve Das (2006), Dean vd. (1998)'nin çalışmalarından yola çıkarak aşağıdaki gibi maddeleştirmiştir;

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar (tebliğ) işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdadır.
- Örgütlerdeki bireyler yalan söyleyebilir ve hileli davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir.

2.2.1.2. Duyuşsal (Duygulanım) Boyut

Sinizm, davranışlar kadar duygulanımlardan, yani davranış nesnesine verilen duygusal tepkilerden de oluşmaktadır (Eagly ve Chaiken, 1993: 124). Bu kavram düşünüldüğü kadar hissedilebilmekte, yani idrak yoluyla olduğu kadar duygular aracılığı ile tecrübe edilmektedir. Sinizm örgüt hakkında verilen hissiz bir yargı değildir; güçlü duygusal tepkiler de içerebilir. Sinik davranışların bu duygusal bileşimlerinin kavramsal yorumu yapılırken, öncelikle her birini hem yumuşak hem de sert şekilde tanımladığı dokuz temel duyguyu tespit eden Izard'ın çalışması (1977 akt. Dean vd., 1998:346) temel alınmaktadır:

- Çıkar-heyecan,
- Haz-keyif,
- Sürpriz-şaşırmak,

- Üzüntü-keder,
- Sinir-öfke,
- Tiksime-iğrenme,
- Küçümseme-horgörme,
- Korku-dehşet,
- Utanç-aşağılanma

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu bu duyguların çoğunu içermektedir. Örneğin sinikler, örgütleri tarafından aşağılanmış veya örgütlerine karşı öfke hissedebilirler. Kurumlarını düşündüklerinde üzüntü, iğrenme hatta utanç duyabilmektedirler. Bu nedenle, sinizm çok çeşitli negatif duygularla bağlantılıdır. Ancak ironik olarak sinikler, kendi standartları ile yargılayıp eksik buldukları kurumlarına karşı kendi üstünlüklerinin gizli hazzını duyabilmektedirler. Bu nedenle örgütsel siniklerin kendi örgütlerine karşı sadece belirli inanışlara sahip olan kişiler olarak değil, aynı zamanda kurumları ile ilgili bir dizi duygusal tecrübe de yaşayan kişiler olarak görülmektedir (Dean vd., 1998).

2.2.1.3. Davranışsal (Davranış) Boyutu

Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz ve sıklıkla küçümseyici davranışa sahip olma eğilimidir. Sinik tutumları olan kişilerin en açık davranışsal eğilimi örgüte karşı yapılan sert eleştirilerdir. Bu eleştiriler çok çeşitli şekiller alabilir ancak bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet, dürüstlük, doğruluk ve diğer unsurların eksik olduğuna dair belirgin ifadelerdir (Brandes, 1997). Çalışanlar sinik davranışlar göstermek için mizah ve özellikle kinayeli mizah kullanabilmektedirler. Örgüt kanadında dürüstlüğün eksik olduğunu varsayan örgütsel olayların yorumlanması da örgütsel sinikleri karakterize eden bir davranış eğilimi olabilmektedir. Örneğin, örgütün çevre sorunları ile ilgilenmesinin tek sebebinin iyi bir kamuoyu yaratmak olduğunu söyleyen bir çalışan gibi (Dean vd., 1998). Örgütsel sinikler, örgütün gelecekteki eylem planı için kötümser tahminlerde bulunma eğiliminde olabilmektedir. Örneğin, örgütsel sinikler, bir kaliteyi artırma girişiminin pahalı olmaya başladığı anda terkedileceğini söyleyebilirler. Sonuç olarak, bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, sırtımları, anlamlı bakışları, alaycı mizah gibi unsurları içermektedir (Dean vd., 1998).

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizm kavramı; beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramının kuramsal temellerine dayanmaktadır (Çağ, 2011:72).

Beklenti Kuramı ve Örgütsel Sinizm

Güdüleme kuramlarından biri olan beklenti kuramı Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir ve insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmıştır. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olmaktadır (Aşan, 2007:301).

Örgütünün işgörenin beklentilerini karşılamaması sonucu işgörenin örgütüne karşı hissettiği duygu, davranış ve inançları bakımından endişe duymakta, hayal kırıklığı yaşamakta yani sinik bir çalışan olmasına neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin sadece tutulmamış sözlerden değil geniş bir yelpazedeki karşılanmamış beklentilerden ortaya çıkmaktadır. Çalışanların geçmişte yaşadıklarına dayanarak ya da örgütlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin genel inanışlara dayanan işveren beklentileri olabilmektedir (Andersson, 1996). Buna ek olarak sinizm, sadece bireylerin kendi tecrübelerinden değil, diğerlerinin tecrübeleri hakkındaki bilgilerinden de gelişebilmektedir. Örneğin, örgütün diğer örgütlerle etik olmayan ilişkilerinden ya da iş arkadaşlarına olan muamelesinden dolayı çalışanlar, işverenlerinin dürüstlüğü hakkında şüpheyne düşebilmekte ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. Bu olanlar çalışanın örgütsel sinizm duygularını etkilemektedir. Sinizm, sadece işçiye yönelik belirli sözlerin ihlalinden değil, genel beklentilerin ihlalinden ya da diğerlerinin tecrübelerine dayanarak da ortaya çıkabilir. Bu durumda örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin varolduğu söylenebilir. Beklenti kuramında, işgörenin kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusuna cevap aranmaktadır. Bu kuramda işgören açısından ödüller ve ödüllerin çekiciliği önemlidir. Beklenti kuramı, kişisel çıkarıcılığa (bencillığe) dayandığından örgütsel sinizm kavramındaki bencillik ifadesiyle ilişkilidir (Kalağan, 2009:50).

Beklenti kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki bir diğer ilişki de örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının duyulmasıdır. Eğer çalışanlar örgütlerini genel olarak dürüst olmayan ve iki yüzlü olarak görürlerse, örgütsel değişikliklerin ciddi olarak üstlenilmesi beklenilmez ve bu nedenle de başarısız olmaları arzulanır (Dean vd., 1998:347). Beklenti kuramı, tutumların ve davranışların önemini belirleyebilmek için çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak aslında çalışan sinizminin doğasını ve gelişimini açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin kaynağı daha geniş bir çerçeveye (hükümet, eğitim, din, meslek vb.) dahil edilir (Dean vd., 1998:347). Ayrıca örgütsel değişim sinizmi hakkında çalışma yapan yazarlar sinik tutumların, örgütün gelecekteki tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin bir sonucu olduğunu belirtmişler ve beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisini belirlemişlerdir (James, 2005:11; Kalağan, 2009:50).

Atfetme Kuramı ve Örgütsel Sinizm

Heider'in çalışmalarını temel alan Weiner, Atfetme Teorisini geliştirmiştir. Weiner'a göre atfetme, bireyin başarı veya başarısızlığının sebeplerini birtakım faktörlere bağlamasıdır (Chen vd., 2009:181). Weiner'in Atfetme Teorisinin temel odağı bireyin başarısının sebeplerini nasıl algıladığı ve bu algıların geçerli davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir.

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'in (1985) sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme Kuramı ile daha çok örgütsel sinizmin durumsal yönleri arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Weiner'a göre kişiler, olumsuz bir olay gerçekleşikten 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).

Atfetme Kuramı örgütsel sinizm türlerinden biri olan örgütsel değişim sinizmi ile de ilişkilidir. Bu Kuram; örgütlerde çalışanın değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir. İşgörenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunanlara atfedilmektedir (James, 2005). Örgütlerde liderlik statüsünde bulunanların ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görüşleri, bireysel özellikleri ve gözlenen

davranışları ve kişisel özelliklerinin örgütsel değişiklik yaparken önemli olduğu belirtilmiştir. Belirli olaylar ve sonuçlara yönelik bir çalışanın nedensellik değerlendirmesini anlamak için kurumsal sinizme atfetme kuramı uygulanmaktadır. Bireyler kurumsal çabaların sahte olduğu ya da kararları veren kişilerin yetkili olmadığı sonucuna varabilirler. Böylece, sinizm kolaylaştırıcıların negatif atıfları ile birlikte değişim çabaları gibi ileri sürülen boşuna girişimleri içeren bir tutum olarak tanımlanmaktadır (James, 2005:11-12). Bir başka şekilde çalışanlar, örgütlerindeki diğer çalışanların davranışlarını temel alarak kendi örgütleri hakkında bir davranış şekillendirebilmektedirler. Örgütsel uygulamaların dürüstlükten yoksun olmasının belirli kişilere atfedilmesi ile oluşan algılara rağmen, bu tip bir davranışın yaygın ve uzun süreli olmasıyla da algılar örgütün karakteristik özelliklerine atfedilmektedir (Dutton vd.,1994:241).

Sinizm, genellikle birinin eyleme hazır olması yerine (Andersson, 1996) çekilme ve bıkkınlığı içeren ihmal-temelli bir tutum olarak tasvir edilir. Sinizm (bilişsel ve duyuşsal bileşimlerle birlikte) davranışsal bir bileşimdir (Dean vd., 1998). Ancak burada, davranışsal bileşim, önemli bir iş ile ilgili davranış (örneğin, düşük performans, çekilme davranışı, azaltılmış örgütsel vatandaşlık davranışı) yerine örgüte yöneltilen eleştiri, alaycı mizah, “biliyorum” bakışları ve devrilen gözler (Dean vd., 1998) gibi olumsuz eylemlere karşı bir “eğilim” olarak tanımlanmaktadır. Sinizmin etkileri hakkında çok sınırlı sayıda kanıt olsa dahi, güncel kanıtlar öncelikle tutumları (örneğin, Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000) ve davranma niyetlerini (örneğin, olumsuz niyet, örgütsel taleplere boyun eğmek; Andersson ve Bateman, 1997) etkilediğini göstermektedir.

Tutum Kuramı ve Örgütsel Sinizm

Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade eder. Tutumların zihinsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç oluşturuçu ögesi vardır ve bu ögeler arasında genellikle örgütlenme, dolayısıyla da iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır (İnceoğlu, 2010: 20).

Brandes (1997) ile Dean vd., (1998), örgütsel sinizmi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum olarak ele almışlar ve örgütsel sinizm hakkında daha açıklayıcı olabilmek için çeşitli tutumları bir ağ gibi

sunmuşlardır. Yazarlar bu sayade örgütsel sinizm kavramını tutum çerçevesinde kavramsallaştırmışlardır.

Sosyal Mübadele Kuramı ve Örgütsel Sinizm

Sosyal mübadele kuramını geliştiren Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklamaktadır. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişim de geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği, kazanç getireceği beklentisi vardır. Ancak sosyal değişimde bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ya da belli değildir. Sosyal değişimde ekonomik değişimden ziyade kazançlar para ile ifade edilememektedir (Homans, 1961:34). Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür. Sosyal değişim ile ilgili birçok farklı bakış açısı olmasına karşın, bu kuramın temeli hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde oldukları temeline dayanmaktadır. Bu nedenle karşılıklılık fikri kuramın temelini oluşturmaktadır (Blau, 1964).

Bir örgüt içerisinde çalışan örgütün kendisine iyi davranıldığını algılayarak, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder (Gouldner 1960 akt. Mimaroğlu, 2008,36). Örgütsel sinizm bir tecrübe sonucu olarak gelişen (Reichers, Wanous ve Austin, 1997) “öğrenilmiş inanış” olduğu öne sürülerek (Vancevd., 1996:1, Dean vd., 1998) doğasına göre “ilerisi düşünülmekle yapılan” olarak kavramsallaştırılmıştır (Wanous vd., 1994). Bu iki tanım, istihdam ile ilgili sosyal mübadelenin hem psikolojik sözleşme ihlali hem de örgütsel sinizmin kökeninde var olduğunu söylemektedir. Her ikisi de iş çevrelerinde beklentileri karşılanmayan işçilerin tepkilerini içerdiğini belirtmektedir ve aynı zamanda iki tip karşılanmayan beklentilerinde ilişkili olduğunu göstermektedir (Andersson, 1996).

Duygusal Olaylar Kuramı ve Örgütsel Sinizm

Duygusal Olaylar Kuramı, yani duyguların ve modların birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan kuram, Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler, örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bireylerin geçmişte yaşadıkları farklı nitelikteki (pozitif veya negatif) olaylar, iş yaşamında duygusal bazı tepkilere neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004:184). Duygu kuramı insanların, hem kendilerine karşı alçaltan bir saldırı algıladıklarında sinirlendiklerini, hem de bu agresifliğin bir eylem eğilimi ile birlikte olduğunu öne sürmektedir. Eğer bir saldırı kişiyle ilgiliyse duygusal tepkilere (sinirlilik, hayal kırıklığı, hüsrana gibi) liderlik etmekle kalmayıp aynı zamanda davranış hareketine geçiren bir kimlik tehdidini de içerebilir (Lazarus, 1991).

2.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, mesleki sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi olarak çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanın doğuştan getirdiği, sürekli devam eden negatif algısıdır. Sinizm sahibi insanlarda diğerlerine karşı kökleşmiş bir güvensizlik ve dünyanın güven vermeyen, değer yargıları zayıf, kendini düşünen insanlarla dolu olduğu düşüncesi vardır. Güvensizlik sonucunda, bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülen ve hile yaparak göstermektedirler (Helvacı, 2010:387). Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşturmaktadır. Bu sinizm türü doğuştan gelir, karardır ve kolay kolay değişmez (Abraham, 2000:270- 271).

Kişilik temelli yaklaşımlar, sinizmi insan doğası üzerinden kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Cook ve Mendeley'in "düşmanlık ölçeği" üzerinden yola çıkılarak hazırlanan "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri"nde yüksek puanlar elde eden kişilerin diğerlerini bencil ve ilgisiz gördüğünü ve diğer çalışanları motive eden

unsurları sorguladığını, ilişkilerinde güvensiz olup kendilerini korumaya yöneldiklerini ortaya koymuştur. Cook ve Medley “sinik düşmanlığın” diğerlerine karşı güvensizliğin duyulmasından ileri geldiğini ancak aşırı derece öfke içeren açıkça bir saldırıya dönüşmeyen davranışlarda bulunmadığını belirtmişlerdir (Dean vd., 1997:342-344). Cook ve Medley’in “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri”nde daha çok bireyin kendisi ile ilgili izlenimlerini (örneğin, “benden daha iyi olmayan ve uzman olan insanlarla karşılaştım hep”) ve insanlar hakkındaki genel görüşlerini daha az yansıtmaktadır. Bu Wrightsman’ın (1974) “İnsan Doğası Felsefesi Ölçeği”nin (sinizmin alt ölçeği) odak noktasıdır. Kişilik sinizmini belirlemek için yapılan çalışmalara bakıldığında, genellikle çalışmalarda Cook ve Medley’in “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Wrightsman’ın (1974, 1992) “İnsan Doğası Felsefesi Ölçeği”nin kullanıldığı görülmektedir (Dean vd., 1997:342-344).

Bu alanda yapılan çalışmalarda kişilik sinizmi genel sinizm olarak da tanımlanmakta ve kişilik sinizminin bireyin kişiliğinden kaynaklandığı; örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sözleşmenin bozulmasıdır (Helvacı, 2010:388). Toplumsal sözleşmenin bozulması, inancın bozulması anlamında da düşünülebilir. Örneğin, Amerikan rüyası; içinde iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı, çocuklarına sağlanabilecek kolej eğitimi gibi unsurları kapsayan Amerikan toplumu ile hükümeti arasındaki toplumsal sözleşmedir. Halk ile hükümet arasındaki bu sosyal sözleşme bozulduğunda, toplumsal sinizm meydana gelmektedir. Toplumsal sinizmde birey kendisine haksızlık edildiğini hissederek, sisteme olan güveni sarsılır, insanlara olan inancı zayıflar (Abraham, 2000 akt. Özgener vd., 2008:58). Kısaca, toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda toplumsal sinizm oluşmaktadır.

Mesleki Sinizm

Mesleki sinizmin hedefleri; örgüt, hizmet edilen insanlar ve hukuktur. Mesleki sinizm düşük örgütsel performans, işten çıkarma seviyesinin yüksek olması ve

yöneticilerle ilişkilidir. İş yerinde sinizm ayrıntıyla daha az ilgilenen veya tercih edilmeyen ayrıntılarla ilgilenen, vardiya değiştiren çalışanlarda görülmektedir (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmin mesleki sinizm boyutunda, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996:1397). Mesleki sinizmde, çalışan, öncelikli olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı, sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007:13). Mesleki sinizm işin içeriğine, örgütsel sinizm ise işin çevresel şartlarına atıfta bulunmaktadır (Delken, 2004:16).

Mesleki sinizmin kaynağı kişi-rol çatışmalarından doğmaktadır. Kişi-rol çatışması; kişinin görevi gereği yapması gerekenlerin kişisel inanç ve değer sistemi veya yetenekleri ile uyuşmaması sebebi ile yaşanan çatışmadır. Fatura kesme, çocuk bakma ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularını yansıtmaları beklenir. Bu aşamada çıkan ayrımlar mesleki gerçek kimliklerini kaybettirmeye yol açmaktadır (Helvacı, 2010:392). Mesleki sinizmin diğer kaynağı olan rol çatışması ve rol karmaşası, hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir. Hizmet çalışanları, müşteriye iyi hizmet vermek için çoğunlukla müşterilerle stresli bir etkileşim içindedirler ve bu durum sürekli düşük performansla çalışmalarına ve hatta işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Ayrıca sinizmin bu formu tükenmişlik (işe yaramama) ile ilişkilidir (Delken, 2004:16).

İşgören Sinizmi

Andersson (1996) tarafından ortaya konulan işgören sinizmi, sinizmin bütün alanlarını kapsamaktadır. İşgören sinizminin tanımı örgütsel sinizm için eşzamanlı kullanılmaktadır (Delken, 2004:16). Andersson (1996) ile Andersson ve Bateman (1997) sinizm için üç potansiyel hedef ortaya koymuşlardır: (1) genel olarak ticari işletmeler, (2) kurumsal yöneticiler ve (3) “diğer” işyeri hedefleri. Bu yaklaşımla birlikte çalışan sinikler, bu hedeflere karşı besledikleri küçümseme, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi negatif duyguları nedeniyle dikkate alınmaya değerdir. Araştırmacılar, çalışan sinizmini psikolojik sözleşmelerin ihlalinin sonucu olarak görmektedirler ve sinizmi tutumlar dünyası içerisinde tanımlamaktadırlar. Andersson ve Bateman (1997),

durum-temelli bir yöntem kullanarak varsayımsal bir kuruma karşı çalışan sinizminin yüksek seviyelerdeki yönetici ücreti, zayıf örgütsel performans ve şiddetli işten çıkarmalarla ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, üç hedefe yönelik sinizm, örgütsel bağlılık davranışları gösterebilmek amacıyla kişinin kendisi tarafından beyan edilmiş niyet ile negatif ilgilidir. Hayal kırıklığının, umutsuzluğun, düş kırıklığının göstergesi olan işgören sinizmi yöneticiler için kalıcı bir sorundur. İşgören sinizmi, çalışanların (çevresel) şartlarından sürekli olarak etkilenir ve bu şartlar sabit değildir (Delken, 2004:16).

Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerdeki değişim hatalarına karşı bir tepki olan örgütsel sinizmin bir şeklidir (Reichers vd., 1997). Yüzlerce örgütte pek çok yönetici ve çalışan işin yapılış biçiminin değişimiyle birlikte çatışmalar, başarılar, başarısızlıklar ve hayal kırıklıklarını yaşamaktadırlar. Örgütlerde yeni girişimlere duyulan heyecan kişiden kişiye ve hiyerarşik seviyeden hiyerarşik seviyeye değişmektedir. En üstte yer alanlar değişimi ilgi çekici mücadeleler ya da değişen rekabetçi koşullara zamanında ve uygun bir biçimde verilen yanıtlar olarak görürler ancak daha aşağıda yer alanlar bunları gerekli şeytanlıklar ya da üst bir yönetim grubunun günlük operasyonlara dokunmayan anlaşılabilir eylemleri olarak görebilirler (Reichers, Wanous ve Austin, 1997:48).

Örgütsel değişim sinizmi, septsizizmden (kuşkuculuk) farklıdır. Kuşkucular, başarı olasılığı konusunda şüphe duyarlar; ancak yinede olumlu bir değişimin gerçekleşeceği konusunda makul bir biçimde umutludurlar. Örgütsel değişim sinizmi; öz çıkarlar, yanlış anlama ve özde değişime karşı gösterilen sınırlı toleranstan kaynaklanan değişime direnç göstermekten de farklıdır. Örgütsel değişim sinizmi, değişimdeki liderlere duyulan gerçek bir inanç yitiminden kaynaklanır ve tamamen ya da açıkça başarılı olamayan değişim girişimlerine verilen bir yanıttır. Bu, değişimden sorumlu olanların iyi niyetlerine ve hatta çalışanların esenliğine ve kendi saygınlıklarına değer veren makul karar vericilere rağmen ortaya çıkar (Reichers vd.,1997:48).

Vance, Brooks ve Tesluk örgütsel sinizmin “iş yerindeki çözülebilecek problemlerin bireyin kontrolünün ötesindeki faktörler tarafından çözülmeyeceğine

dayanan öğrenilmiş inanış” olduğunu ortaya koymaktadırlar (1996:1). Yaşanan deneyimler sonucu işgörenler sinik, kötümser ya da suçlayıcı olabilirler. Değişim konusunda sinizm, iş yaşamının diğer alanlarına yayılabilir. Sinikleşen insanlar adanmışlıklarını ve çalışma isteklerini yitirebilirler. Bu, örgütlerde değişim süreçlerinin planlanması ve yönetilmesinde önemli sonuçlara yol açar. Değişim için yapılan çalışmalar başarısızlıkla sonuçlandığında, işgörenler kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler (Reichers ve Wanous, 1997) ve bu nedenle Thompson vd. (2000:2)’ne göre, örgütsel değişim sinizmi, işgörenin örgütsel değişim çabaları için kötümserlik ve umutsuzluk tutumudur.

Örgütsel değişim sinizminin belirli bir hedefi vardır (örgütsel değişim çabaları) ancak; diğer sinizm şekillerini etkilemez. Aslında negatif duygulanım (kişisel bir değişken) örgütsel değişim sinizmi ile pozitif olarak ilişki halindedir (Dean vd., 1998: 344-345). Reichers vd., (1997:51) kişisel değişkenlerin etkisini onaylarken durumsal değişkenlerin gücünün de önemini belirtmektedir. Saatli çalışan eleman olmak, karar alma süreçlerine dâhil edilmemek ve sürmekte olan değişimler konusunda işgörenin bilgilendirilmemesi gibi konular örgütsel değişim sinizmi ile ilgilidir. Reichers vd., (1997) sinizmin idaresi için insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılımının sağlanmasının, yönetimin güvenilirliğinin artırılmasının ve beklenmeyen değişikliklerin en aza indirilmesinin dâhil olduğu çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır.

Tablo 1: Sinizm Türleri

Analiz	Kişilik Odağı	Toplumsal Odak	Mesleki Sinizm Odağı	Çalışan Sinizm Odağı	Örgütsel Değişim Çalışmaları Odağı
1. Temsili Kavramlar	Düşmanlık (Cook & Medley, 1954)	Cynism (Kanter & Mirvis, 1989)	İş Sinizmi (Neiderhoffer, 1967; O'Connel, Holzman, & Armandi, 1986)	Çalışan Sinizmi (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997)	Örgütsel değişim hakkındaki sinizm (Reichers, Wanous & Austin, 1997; Vance, Brooks, & Tesluk, 1996; Wanous, Reichers & Austin, 1994)
2. Kavramın odak noktası	Diğerlerine karşı olumsuz algılamalar ve düşmanlık	Toplunun, kurumların ya da diğer otoritelerin beklentilerini karşılamamak	Kişinin Mesleği (özellikle polislik işi)	İş örgütleri, yöneticiler ve/veya diğer işyeri nesneleri	Örgütsel Değişim Çabaları
3. Tanım(lar)	Yüksek puan alan bireylerin "ahbaplarına karşı çok az güveni vardır. İnsanları dürüst olmayan, asosyal, ahlaki değerleri olmayan, çirkin ve acımasız olarak görür." (Cook & Medley, 1954: 418)	Sinizm: (1) Kişinin kendisi ya da diğer kişiler hakkında; toplum, kurumlar, yetkili idareler ve gelecekle ilgili beklentileri genelleştiren, gerçekçi olmayan yüksek beklentiler kurması. (2) Kendi ile ya da diğerleri ile ilgili hayal kırıklığı yaşamış olması, (3) Kendi ile ya da diğerleri ile ilgili aldatılmış ya da hayal kırıklığına uğramış olma hissini gerektirmektedir.	İnsanlara hizmete ve hukukun uygulanmasına karşı aşağılayıcı güvensizlik; işine karşı duyulan gururun ve saygının kaybolması (O'Connell, Holzman, & Armandi, 1986)	Örgüte, yöneticilere ve/veya diğer işyeri nesnelerine karşı aşağılama ve güven eksikliği olduğu kadar hayal kırıklığı, umutsuzluk ve hüsrana ile karakterize edilen genel ve belirli bir tutum.	Gelecekteki örgütsel değişimin başarısı hakkındaki değişim ajanlarının tembel olduğu, gerekli yeterliliğe sahip olmadığı veya her ikisini birden içeren inanışlara dayalı olan ve herkesi kapsayıcı orta vadeli kötümserlik (Wanous, Reichers, & Austin, 1994)
4. Daha önceki teoriler	MMPI	Beklentiye benzer	Neiderhoffer (1967)	Tutum-benzeri; psikolojik sözleşme ihlali	Beklenti (Vroom, 1964) ve atfetme (Jones & Davis, 1965)
5. Epistemik ilişkiler	Ilımlı	Düşük	Ilımlı	Ilımlı	Yüksek
6. Karşılaştırmalı açı sinizmin diğer biçimleri ile örtüşür.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
7. Diğer sinizimleri engeller.	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
8. Güvenilirlik	50 öge, $\alpha = .86$ (Cook & Medley, 1954)	7 öge, $\alpha = .78$ (Kanter & Mirvis, 1989)	9 öge, $\alpha = .87$ (O'Connell, Holzman, & Armandi, 1986)	7 öge, $\alpha = .92$ (kuramsal örgüte karşı) 6 öge, $\alpha = .86$ (iş örgütleri, yöneticilerine karşı) (Andersson, Bateman, 1997)	8 öge, $\alpha =$ rapor edilmemiş (Reichers, Wanous, & Austin, 1997) 8 öge, $\alpha = .86$ (Wanous, Reichers, & Austin, 1994)

(Kaynak: Dean vd., 1998)

2.2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Kişilik ve mizaç özellikleri yani düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç, obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olduğu gibi psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma ve yöneticilerin işten çıkarılması örgütsel sinizme kaynak olmaktadır (Özgener vd., 2008:56-57).

2.2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Başlıca kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi gibi bireysel nitelikteki farklılıklar olmak üzere çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özellikler olarak belirtilmektedir.

Yaş

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışma yaşamının başlangıcında olan birey, ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta; dolayısıyla eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olmaktadır. Bu nedenle gençler için kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri; bireylerarası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir (Çakır, 2001:107). Buna karşın, genç işgörenlerin beklentilerinin karşılanmadığı durumda, işgören örgütüne karşı olumsuz tutum sergileme eğiliminde bulunabilir ve birey örgütsel sinizm yaşayabilir (Kalağan, 2009:67).

Andersson ve Bateman (1997)'nın çalışma bugularından birisi de, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Fero (2005)'nin araştırma bulgularından birisi ise, yaşın örgütsel sinizm üzerinde bir etkisinin olmamasıdır. Alan yazında Andersson ve Bateman (1997)'in çalışma bulgusuna benzer nitelikte çalışmalarda yer almaktadır. Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007: 317); Bommer vd., (2005: 743), Erdost vd. (2007), Efilti vd. (2008), Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008)'in çalışmalarda yaş ile sinizm arasında

anlamalı bir ilişki bulunamamıştır. Mirvis ve Kanter (1991:56) ve Johnson (2007:37) çalışmalarında, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Cinsiyet

Kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Çakır, 2001:108). Cinsiyet- rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın işgörenler hem iş koşullarını farklı değerlendirmekte, hem de iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların çalışma yaşamı ve işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır (Lambert, 1991:342 akt. Kalağan, 2009:68).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım oluşturmaktadır (Balay, 2000:56). Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:62).

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi etkilemediği sonucuna varılmış (Anderson ve Bateman, 1997; James, 2005; Erdost vd., 2007; Efilti vd., 2008; Güzeller ve Kalağan 2008; Tokgöz ve Yılmaz 2008) olsa da cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu çalışmalar da mevcuttur (Mirvis ve Kanter 1991:56, Lobnika ve Pagon, 2004:7).

Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim

düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001:111).

Yapılan bazı çalışmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Fero, 2005:63; Güzeller ve Kalağan, 2008:92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008:300). Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin akademik anlamda donanımlı ve bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmaları örgütsel sinizme neden olmaktadır (Güzeller ve Kalağan, 2008:93). Fero (2005:63 akt. Kalağan, 2009:69) yüksek eğitim düzeyindeki bir işgörenin, düşük eğitim düzeyindeki bir işgörene göre daha sinik olmasını yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin, örgütlerindeki mevcut durumu kabullenmeyi zorlanmalarına bağlamaktadırlar. Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim düzeyi düşük olanların, yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları tespit edilmiştir. Andersson ve Bateman, 1997:460; Bommer vd., 2005:743; James, 2005:97; Hickman vd., 2004:6; Efiltili ve diğerleri, 2008:289'nin yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır

Medeni Durum

Evli çalışanlar, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istememektedirler. Yapılan çeşitli araştırmalarda, evli olan veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini; evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığını ortaya koymuştur. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranışları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım

sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür (Cohen, 1992:539-554). Burdan yola çıkarak işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri bekâr çalışanların evli olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Delken, 2004:51). Kanter ve Mirvis (1989:329) ise ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin, evli ve bekârlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Efilti vd., (2008:208) yapmış olduğu çalışmada medeni durum ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Gelir

İş görenin gelir düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur. Maaş, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:68). Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenler arasında birisi olduğu ileri sürülmüştür. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, işte geçici olarak çalışmak durumunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 1993:271).

Fero (2005:34) ve Mirvis ve Kanter (1991:56), gelir ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlar ve geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Delken (2004:22), işgörenlerin çalışma türüne göre gelirlerini parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç düzeyde sınıflandırmış ve sabit maaşla çalışan işgörenlerin örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, yüksek maaşlı işgörenler daha çok harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirmekte ve daha çok hayal kırıklığına uğramakta; bundan dolayı sinizm düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Kalağan, 2009:70).

Hizmet Süresi

Kişiler çalışma süreleri arttıkça örgütten elde edecekleri kazançlarının da artacağını düşünürler. Hizmet süresi, örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde; örgütten ayrılma durumunda çalışan, yapılan yatırımla yeni

örgütteki alternatifin muhasebesini yapacaktır. Bu durumda çalışanın, yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanması beklenmektedir. Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş ve hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlar ve yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca kıdem ile yatırım arasında da güçlü bir ilişki saptamışlardır (İnce ve Gül, 2005:67).

Niederhoffer (1967) memurların sinizminin ilk beş yıldan on yıla kadar arttığını ve bu noktada düşmeye başladığını ve hizmet süresi ilerledikçe azalmaya devam ettiğini, fakat yeni başlayan memurların düşük seviyelerine geri dönmediğini savunmaktadır. James (2005:62) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, 10 yıldan daha fazla süre hizmeti olanların daha az sinik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlar; hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğunu belirtmişlerdir (Brandes, 1997:6). Bernerth vd. (2007:317), Bommer vd. (2005:743), Efiltili vd. (2008:228), Erdost vd. (2007:519) ve Johnson (2007:38) ise, çalışmalarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (Kalağan, 2009:71).

Hiyerarşi

Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan çalışanların, diğer çalışanlara göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını belirtmişler ve bunun nedeninin, yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004:23). Ayrıca Hickman vd., (2004:11) yüksek rütbeli memurların daha az sinizm ifade ettikleri sonucuna varmışlardır.

2.2.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmle ilişkilendirilen kişisel faktörler dışında bu alanda yapılan çalışmaların çoğunluğu örgütsel adaletsizliği, örgütsel politikayı ve psikolojik

sözleşme ihlalini örgütsel sinizmin başlıca kaynağı olarak göstermektedirler (Bashir vd., 2011:884).

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005:76). Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004:52).

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahiptir. Dağıtım Adaleti; bir örgütte ücret, terfi gibi kazanımların dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliğini ifade eder ve çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İplik, 2009:108; İnce ve Gül, 2005:77). Bu bağlamda, dağıtım adaletinde, adalet algılamasının odağında bireyin elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Buna göre, çalışanlar işyerinde elde ettiği sonuçları sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adaletli veya adaletsiz davranıldığına ilişkin bir algı geliştirmekte ve bu algılara bağlı olarak da örgüte yönelik tutum ve davranışları değişiklik göstermektedir (Özdevecioğlu, 2004:185).

Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarını göstermektedir (Moon vd., 2008:85). İşlemsel adalet çalışanların işyerinde elde ettikleri çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğü ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılaması olarak ifade edilmektedir.

Karar vericilerin işlemleriyle ilgili adalet türü olan işlemsel adalet olabildiğince tarafsız ve doğru bilgiyle hareket etme, gerekirse kararı yeniden gözden geçirebilme ve değiştirebilme erdemidir (Tutar, 2007:99).

İşlemsel adaletin belirleyicilerinin en önemlilerinden birisi söz hakkı veya çalışanların karar alma sürecine katkı sağlama derecesidir (Brockner vd., 2001:301). Buna göre, çalışanlar karar alma süreçleri üzerinde söz sahibi olduklarını algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak değerlendirmektedirler. Bir başka ifadeyle, çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, sonuç olumsuz olsa dahi, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen vd., 2007:22). Çalışanların işlemsel adalet algılarını belirleyen diğer faktör ise tarafsız karar alma sürecinin varlığı, yöneticilere güven duyulması ve saygı, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı ilişkiler sisteminin bulunmasıdır (Greenberg, 1990:409).

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmıştır (Bies, 2001:93). Örgütlerde çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğer çalışanlar ile nasıl iletişim kuruyorsa aynı iletişimi kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cropanzano vd., 2002:324-351).

Örgütsel adalet, doğruluğun ve hakkaniyet ilkelerinin örgüt içerisinde herkese eşit şekilde uygulanmasıdır. Çalışanlar örgüt içinde adaletsizlik olduğuna dair algıya sahip olduklarında örgütüne karşı güven duygusunun azalmasına, öfke duymasına, negatif duygular geliştirmesine (Altınöz vd., 2011:29), kısaca çalışanların adaletsizlik algıları örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli rol oynar. Örneğin çalışanların dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamaları sonucu çabalarının adil karşılık bulmadığına inandıklarında, gösterdikleri çabaların örgüte ve yöneticilerine veya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulunduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşünecekler ve bu durum çalışanların, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna

alışanlarına ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirecektir (Kutanis ve Çetinel, 2010:189).

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizim arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar incelendiğinde; James (2005)'in, Anderson (1996)'un ve Lind ve Tyler (1988)'in çalışanların örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça örgütsel sinizm tutumlarının arttığı görülmüştür. James (2005), FitzGerald (2002), Bernerth vd. (2007), Kutanis ve Çetinel (2010: 194), Efeoğlu ve İplik (2011:356) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

ağ (2011:141) yapmış olduğu araştırmada, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algılarının örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yani sinik tutumlar sergileyen çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Politika

Örgütsel politika kavramına ilişkin yapılan tanımlar, daha ziyade karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkara dayalı davranışlardır. Robbins'e göre, neredeyse örgütlerdeki tüm davranışlar politiktir. Özellikle sorumluluk ve rol ilişkilerinin belirsiz olması, alınan kararlara dair bilginin yetersiz olması, hedeflerin yeterince açıklanmaması ve farklı anlamlara açık olması gibi unsurlar politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Altıntaş, 2007:153).

Politikalar örgütün bir parçasıdır ve çalışanlar örgütsel politikayı örgüt içerisinde farklı avantajlar elde etmek için kullanırlar. Örgütsel politika, örgütün uygulamalarının, amaçlarının ve diğer temel parametrelerinin tanımlanmasında etkisi olan güç ve otoritenin kullanılması sürecidir (Tushman, 1977:207). Politikanın yüksek derecede algılanması, çalışanlar arasında sinik tutumları geliştirebilir ve örgüte karşı olan güvenlerini azaltabilir (Davis ve Gardner, 2004). Politika algılaması aracılığı ile bireyin, kendi eylemlerini kontrol etmesi muhtemel olan (Witt vd., 2005) analizlere bağlı olarak örgüt ortamındaki eylemlerin ya da şartların politik olduğunu düşünebilir (Cook vd., 1999). Politika algılaması stres, tatmin olmama ve işten ayrılma gibi olumsuz çıktılarla da ilgilidir (Miller vd., 2008). Politika algılaması örgütün

verimliliğini olumsuz yönde etkiler (Gandz, 1980) ve çalışanları, örgütlerine karşı besledikleri güven duygusunu azaltan sinik davranışlar geliştirmek durumunda bırakır (Davis ve Gardner, 2004).

Yapısal olarak, bireysel çıkar ve dürüstlükten yoksun olma kavramlarının temeline dayanan örgütsel sinizm ve örgütsel politika kavramları örgütsel yaşamda olumsuz bir unsur olarak görülmektedir. Örgütlerde sinik bireyler, örgütsel politikayı algılayan bireylerde olduğu gibi örgütlerindeki diğer bireylerin isteklerini sorgulamaktadırlar. Politik davranışları temsil eden idare etme ve kötü niyetli davranışların, küçük düşürücü olduğu ve örgütlerdeki güven gelişimini engellediği belirtilmektedir. Araştırmalar, algılanan örgütsel politikanın bireyler arası güveni etkilediği ve bir örgütteki kişisel yatırımları daha riskli hale getirdiği iddiasını doğrulamıştır. Genel olarak, politik algılayışın dürüstlük algılayışını etkilediğine ve aşağılama, acı gibi olumsuz duygulara neden olduğuna inanılmaktadır. Bu duygular sinizm davranışlarıyla yakından ilişkilidir (James, 2005:35-36 akt. Kalağan, 2009:74).

Psikolojik Sözleşme İhlali

Her çalışan, çalıştığı örgütte genel olarak psikolojik sözleşme olarak adlandırılan belirli bir takım beklentilerle çalışmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Bu beklentiler karşılanmadığında, çalışanı hayal kırıklığına uğratan ve daha az işine bağlı kalmasına ve örgütsel sinizme yol açan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi meydana gelmektedir (Gakovic ve Tetrick, 2004; Cantisano vd., 2007). Psikolojik sözleşme ihlali konusu ilgili bölümde detaylı olarak açıklanacaktır.

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizm oluştuktan sonra genelleşerek yöneticileri, şefleri, müşterileri, iş arkadaşlarını ve bir bütün olarak kurumu içeren çok odaklı hale gelebilir (Andersson, 1996). Sinizm beklenen hareketle ilgili olarak bilinen (öğrenilmiş) bir beklentiyi temsil etmesi nedeniyle önceden tahmin edilebilmekte ve bu öngörü daha sonraki muameleye karşı tepkiyi belirlemektedir (Wanous, Reichers ve Austin, 2000). Araştırmalar sinizmin bireysel ve kurumsal açıdan çok sayıda olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bunlardan bazıları; duygusal tükeniş, iş

memnuniyetsizliği, devamsızlık (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003) ve güvensizlik gibi sonuçlardır (Pugh vd., 2003). Sinizm tükenmişliğin bir bileşenidir ve yorgunluk ve verimsizlikte diğer iki yönüdür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Burke (2004) işte kalanların hastalığını “düşük moral, bağlılığın azalması, sinizmin yükselmesi, güvensizlik ve artmış öfkeden oluşan bir bileşke” olarak tanımlamaktadır. Mishra ve Spreitzer (1998) sinik çalışanların yönetime meydan okuyacaklarını ya da kötüleyeceklerini ve giderek vandalizm, intikam ya da sabotaja girişebileceklerini belirtmektedir. Bütün bunların yanı sıra örgütsel sinizm; örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini, tükenmişlik, yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık gibi çok çeşitli sonuçları ortaya koymaktadır.

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:2) ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu vardır. Duygusal bağlılık; çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteği ile örgütte kalma arzusu duymasıdır. Devam bağlılığı; çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceğinin farkında olması nedeni ile zorunlu olarak örgütüne bağlılık göstermesidir. Çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir (Özgener vd., 2008:68).

Örgütsel bağlılık bileşenlerinin her biri örgütsel sinizm bileşenleriyle kıyaslandığında yapılar arasında birçok farklılık görülür. Öncelikle, bilişsel alan içerisinde bağlılık, çalışanların örgütün değerleri ve amaçları ile kendi değerleri ve amaçlarının benzerlik taşıyıp taşımadığı ile ilgilenirken, örgütsel sinik bir çalışan, işveren örgütünün uygulamalarının doğruluk ve dürüstlükten uzak olduğuna inanır. İkincisi, bağlılığın davranış bileşeni çalışanın iş yerinde kalmaya yönelik niyetinin olduğunu kabul ederken, sinik çalışanlar kurumlarından ayrılmak hakkında kesin fikirlere sahip olabilirler ya da olmayabilirler. Üçüncüsü, duygulanım alanı içerisinde, bağlı olmayan bir çalışan sadece gurur duymama ya da örgüte ait hissetmeme gibi duygular yaşayabilirken, örgütsel sinik olan bir çalışan kendi kurumuna karşı hayal kırıklığına uğrama ya da küçümseme gibi duygular besleyebilir (Dean vd., 1998:348).

Örgütsel Sinizm ve Güven

Örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması bireylerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmektedir (Gilberth ve Tang, 1998:322).

Güven ve örgütsel sinizm, birçok boyutta birbirinden ayrılırlar. Birincisi, güven eksikliği tecrübe eksikliğine dayanır; yeterince kendinden emin olmayan bir kişinin diğer tarafa güvenmekte zorluk çeker (Özler vd., 2010:51). Bunun tersi sinizm, neredeyse tamamen tecrübeye dayanır. Her ne kadar bir kişi güveni gerekçelendirecek tecrübeye sahip olmadığından, bir kişi diğer tarafa olan güven eksikliğini kolayca düşünebilirse de, benzer şartlar altında birinin diğer taraf hakkında sinik olması muhtemel değildir (örneğin, o kişinin değerlerden yoksun olduğunu söylemek, ya da üzüntü, utanç gibi duyguları yaşamak). İkincisi; güven, güvenen kişinin iyiliğini dikkate alan belirli bir eylemi yapabilmesi için diğer tarafa karşı bir kırılganlık durumu gerektirir. Ancak sinizm ön şart olarak kişiler arası kırılganlığı gerektirmez. Bir kişi kırılgan olmadan da sinik olabilir. Üçüncüsü, tanımına göre güven iki ya da daha çok taraf arasında işbirliğini kolaylaştırmaya yönelir. Dördüncüsü, sinizmin aksine güven genellikle bir davranış olarak kavramlaştırılmadığı için inanış sahibi tarafında bir duyuşsal bileşim güvenin tanımı içerisinde yer almaz. Örgütsel sinizm, güvenin aksine, hayal kırıklığı ile hüsrana ve hatta iğrenme ile utanç bile içerebilir. Güven eksikliği sinizmin çok yoğun bir duygusal yönüdür (Özler vd., 2010:51).

Güvenin oluşmasında etkili olduğu ileri sürülen öncüller arasında yer alan; dürüstlük, doğruluk, yardımsever olma, ahlaki bütünlüğe sahip olma ve iyi niyetli olma gibi güvenin oluşmasında etkili olan bu öncüller, aynı zamanda sinizmin oluşmasında da etkili olmaktadır. Örgütlerde dürüst, doğru, yardımsever, ahlaklı ve iyi niyetli olduğuna ya da olunmadığına dair çalışanlarda oluşan inanç; güvenin ya da sinizmin bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu öncüller örgütlerde var olduğunda

Çalışanlarda g bir gven duygusunun oluşacağı, var olmadığında ise bu kişilerin sinik olacağı düşünülmektedir (zler vd., 2010:54).

Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Blauner (1967) yabancılaşmayı, işin özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insani olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması durumu şeklinde tanımlamıştır (alışır, 2006:14).

Leiter yabancılaşmanın dört yönünün bulunduğunu ileri sürmektedir: (1) güçsüzlük, (2) anlamsızlık, (3) sosyal izolasyon ve (4) kendine yabancılaşma. Yönetim araştırmacıları (Organ ve Greene, 1981) yabancılaşmayı biçimlendirme, rol atışması ve anlaşmazlık ve örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel yapılara bağlamaya çalışmışlardır (Dean vd. 1998).

İşe yabancılaşma, insanların yaptıkları işin doğası gereği, kendilerini sosyal ya da iş çevresine ait olarak hissetmeme tepkisidir. İş yabancılaşmasının bazı davranışsal eğilimleri göstermesi örgütsel sinizmin bir parçasıdır. Ancak, yabancılaşma örgüte karşı olmaktan çok, kişinin işine karşı bir tepkisi olduğu için hedefi de örgütsel sinizmin belirli bir şeklidir (Dean vd., 1998).

Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

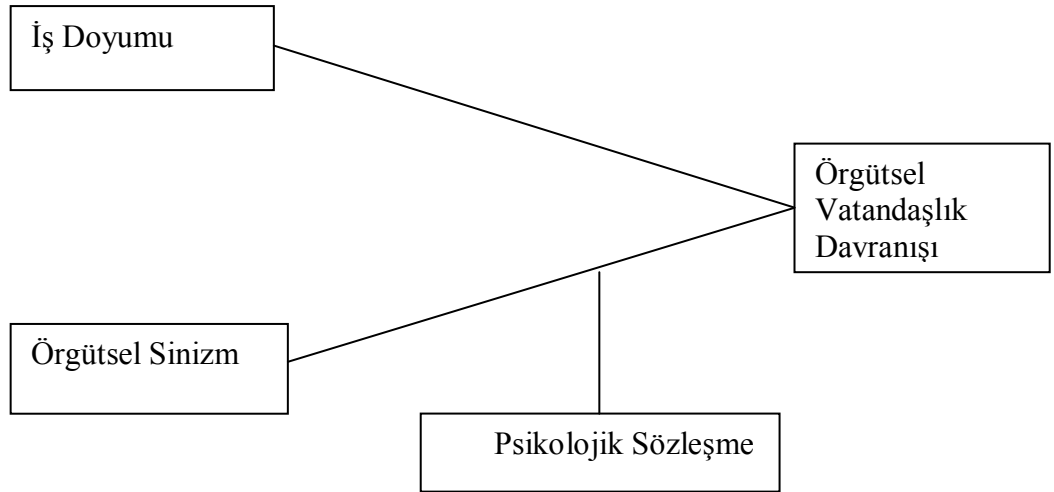
İş tatmini insanların işleri hakkında ne hissettiklerini yansıtan bir tutumsal değişkendir. Bu kavram, çalışanın görevlerini yerine getirdiği ve çalışma ortamının belirli yönlerine daha hızlı tepkiler verdiği belirli bir çalışma ortamını vurgulamaktadır (Knights ve Kennedy, 2005:58). İşgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmde gerçekleşen sonuçlar beklenen sonuçları karşılamadığında, yanlış algılama ve hayal kırıklığı nedeni ile iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000:274).

Örgütsel Sinizm ve rgtsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün

fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (İşbaşı, 2000:359).

Çalışanların işleri gereği kendilerinden beklenen ve yapmaları gereken davranışlar olarak kabul edilen görev olan davranışlar ile gönüllü davranışlar birbirinden farklıdır. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmakta (Smith vd., 1983) ve kurum tarafından gerekli görülen ya da ödüllendirilen bir davranış değil; tamamen kendiliğinden olan ve kurumun işleyişine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988).



Şekil 1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Jordan ve Scraeder, 2005:2)

Şekil 1’de, iş memnuniyeti seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğu, aynı şekilde, örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da doğrudan bir ilişki olduğu görülmektedir (Jordan ve Scraeder, 2005:2).

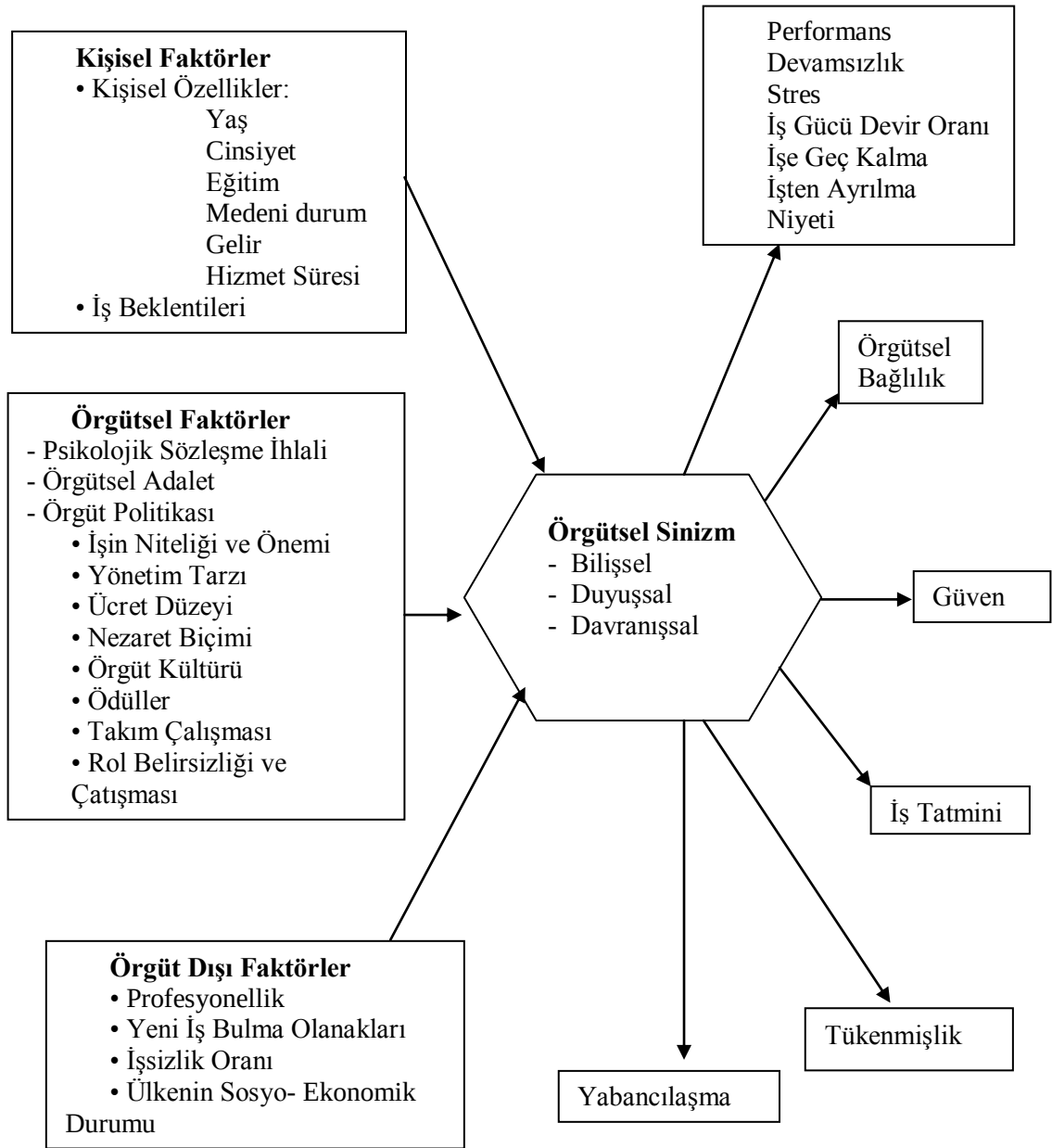
Örgütsel vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri gerçekleştiğinde son bulmakta ve güvensizlik ve sinizmle sonuçlanmaktadır. Örgütün yasallığını

kaybetmesi, siniklerde inanç kaybına yol açmakta ve sistemi savunmalarına ve desteklemelerine engel olmaktadır ve örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlık davranışı istekliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Abraham, 2000:277).

Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

İlk olarak Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılan tükenmişlik, kişilerarası stres faktörlerine karşı uzun süreli bir tepkiyi kapsayan; düşük iş performansı, çekilme davranışı, düşük zihinsel sağlıkla sonuçlanan psikolojik bir sendromdur (Özgener vd., 2008:61). Sinizm, işyerinde strese bağlı olumsuz psikolojik tepkiler arasında sıralanmıştır. İş ortamında strese bağlı geri çekilme tepkileri arasında yer alan sinizm, tükenmişliğin üç ayrı boyutundan biri olarak savunulmuştur (Tokgöz, 2011: 365).

Tükenmişlik kavramında, işgörenin örgütüne ve müşterilerine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizm kavramında sadece işgörenin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Duyuşsal olarak, hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte, negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik sıklıkla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumu, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken, sinizmin sonuçları bazen pozitif etkiler de oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006: 245 akt. Kalağan, 2009: 87). Örgütsel sinizmi etkileyen faktörler ve sonuçları şekil 2’de yer verilmiştir.



Şekil 2: Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Sulıman, 2002 akt. Yüceler, 2009: 450)

Tablo 2: Örgütsel Sinizmin Diğer Yapılarla Karşılaştırılması					
Analiz	Örgütsel Bağlılık	Güven	İş Tatmini	Yabancılaşma	Örgütsel Sinizm
1. Ortak alıntılar ve temsili kavramlar	Örgütsel Bağlılık (Steers, 1977)	Güven (Hosmer, 1995; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)	İş Tatmini (Brayfield & Rothe, 1951; Smith, Kendall, & Hulin, 1969)	İşe karşı yabancılaşma (Blauner, 1964; Leiter, 1985; Podsakoff, Williams, & Todor, 1986)	Örgütsel Sinizm
2. Kavramın odak noktası	Bir kişinin işveren kurumuna karşı bağlılığı	Diğer kişilerin eylemlerine karşı kırılgan olma isteği	Ödemeler, otonomi, gözetim, iş arkadaşları ve çalışma koşullarını da içeren bir kişinin işi ile ilgili küresel ya da özel bileşenler	Bir kişinin görevine ve işine karşı duyuşsal tepkisi	Bir kişinin işveren örgütüne karşı negatif tutumu
3. Tanım (lar)	Bir kişinin (1) örgütün bir üyesi olarak kalmak için çok güçlü bir isteğinin olması, (2) örgüt için yüksek derecede çaba sarfedecek olması, (3) örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmesi ve onlara inanması.	Bir kişi tarafından diğer tarafın, ortak bir çabaya veya ekonomik değişime katılan diğer herkesin haklarını ve çıkarlarını tanıması ve koruması ile ilgili gönüllü olarak kabul ettiği bir göreve olan güveni.	Bir işe karşı olumlu-duyuşsal oryantasyonun küresel ya yüzey-belirli ifadeleri	Bir kişinin kendi işine karşı yaşadığı güçsüzlük, anlamsızlık, sosyal izolasyon ve kendine karşı yabancılaşmayı da içeren yabancılaşmanın derecesi.	İşveren örgütün dürüstlükten uzak olduğu inanışları;örgüte karşı olumsuz duygulanım (hayal kırıklığı, hüsrân)
4. Daha önceki teoriler	Tutum-benzeri	Eşitlik, sosyal değişim teorisi, kişiler arası ilişkiler, sosyoloji, ekonomi	Tutum-benzeri	Marksist teori	Tutumlar
5. Karşılaştırmalı açı sinizmin diğer biçimleri ile örtüşür.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
6. Diğer sinizmleri engeller.	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
7. Faktörlerin etkisi: a. Kişi, b. Durum	++ + ++	++ ++	++ ++	0 +++	? +++
8. Devamlılık	Hayat boyu ılımlı	Hem etkileşim hem de taraflar arasında farklılık gösterir.	İşten işe değişiklik gösterir	Göreceli istikrarlı	İlımlı
9. Etkileme Stratejileri	Pek çok	Bazı	Bazı	Merkezi odak noktası değil	?

Kaynak:Brandes,1997

2.3. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullanan araştırmacı “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” kitabında Chris Argyris (1960)’dır. Yazar yönetici ve işçi arasında oluşan gayri resmi ilişkinin gelişimini tanımlamak için “Psikolojik İş Sözleşmesi” terimini kullanmıştır (Suazo, 2003:3). Daha sonra Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965) tarafından psikolojik sözleşme ortaya çıkarılmıştır (Hoa, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007:648). Kotter (1973) ve Rousseau (1995) gibi araştırmacılar işçi ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla psikolojik sözleşme kavramını geliştirmeye başlamışlardır.

Argyris (1960) kitabında, örgütünde yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirilmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde bulunduklarını ortaya koymuş ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır (Şahin, 2010:84). Argyris, yönetici ve çalışana karşılıklı olarak fayda sağladığını öne sürdüğü ilişkide, yöneticinin çalışana yeterli ücret sağlaması, iş güvenliği, gayri resmi kültürlerine saygı göstermek gibi ihtiyaçlarıyla ilgilenmek karşılığında, işçinin kabul edilebilir seviyede üretime devam etme gibi davranışlarla karşılık vereceğini söylemektedir. Bu ilişkide her iki taraf da, karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olurlar ve ilişkinin zaman içerisinde devamı neticesinde tarafların davranışı daha tahmin edilebilir hale gelir (Baccili, 2001:12 akt. Türker, 2010:3).

Levinson (1962) ise Argyris’in örgüt içi çatışmalar, devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan, düzensiz sistemler için oluşturulan bir kavram olarak ele almasının tersine psikolojik sözleşmenin sadece olumsuz koşullarda kullanılmayacağını belirtmiştir (Şahin, 2010:84). Levinson, psikolojik sözleşmeyi karşılıklı olarak yapılan hareket süreci olarak tanımlamaktadır. Örgüt çalışanlar için kendi yükümlülüklerini yerine getirirken, diğer yandan da çalışanlarını olumsuz etkileyebilecek davranışları yapmaktan kaçınmaktadır. Örgüt çalışanları için ücret ödemekte, iş güvenliğini sağlamakta, bunlar karşılığında çalışanlardan kendi iş tanımlarını aşan katkılar yapmalarını istemektedir. İşgören ise buna, verimli çalışarak ve işletme imaj ve saygınlığını bozmaktan kaçınarak yanıt vermektedir. Örgüt, çalışanlarından kendi değerlerini kabullenmelerini isterken,

işgörenler örgütün dürüst ve adil davranmasını beklemektedirler. Örgüt beklentilerini örgütsel güç ile yerine getirirken; çalışanlar örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, grev yapmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yollarla beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Levinson, psikolojik sözleşmeleri örgüt içinde yazılı olmayan anlaşmalardaki çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi olarak ifade etmiştir (Sayılı, 2003:44). Ayrıca Levinson psikolojik sözleşmenin yükümlülükler, sözleşme taraflarının bağımsızlığı, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamikliği ve psikolojik sözleşmenin duygusalılığı şeklinde beş önemli özelliğini öne sürmüştür (Agee, 2000:4).

Schein (1965) ise Levinson'a benzer bir şekilde psikolojik sözleşmeyi, bireysel olarak çalışan ve örgüt arasında dile getirilmeyen ve yazılı olmayan karşılıklı beklentileri olarak tanımlamıştır (Guest, 1998:651). Araştırmacı, psikolojik sözleşmenin iş gören davranışlarını önemli derecede etkilediğine değinmiştir (Suazo, 2003:4). Yazar, iş motivasyonu ve performansını anlamada, psikolojik sözleşmenin gerekliliğine ve psikolojik sözleşmenin devamlılığına vurgu yapmıştır. İnsanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve hedeflerini destekleyip desteklemedikleri ve örgüte bağlılıkları örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi ve karşılıklı değişimde bulunan konuların özelliklerine bağlıdır (Baccili, 2001: 18 akt. Türker, 2010:3).

Psikolojik sözleşmeyi birey ve örgüt arasındaki, birbirinden almayı bekledikleri konulara karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri şeyleri ifade eden, örtük sözleşmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Kotter, 1973:92).

1990'lı yıllarda ise örgüt ve çalışan arasında yapılan psikolojik sözleşme konusuna ilgi artmış; Lucero, Allen, Scmedemann, Robinson, Morrison ve Rousseo gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmeye ilişkin ortaya atılmış görüşlerden psikolojik sözleşme, çalışanların kendi istihdam ilişkilerindeki yükümlülüklerine ilişkin inançlardır ve algılanan taahhütlere dayanmaktadır şeklinde bu kavramı farklı kılan iki özellik ortaya koymuşlardır. Psikolojik sözleşme 1980'lerin sonuna kadar çalışan ile örgüt arasındaki örtük sözleşme anlaşmasını belirtmek için kullanılmıştır. 1990'ların başından itibaren de kuramsal ve görgül açıdan ele alınmıştır (Şahin, 2010:84).

Yazın incelendiğinde Argyris (1960) ve Schein (1970)'in çalışmalarına dayandırılan psikolojik sözleşme tanımları, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı alışverişe dayalı bir anlaşmadır. Ancak bu alanda büyük bir yere sahip olan Denise Rousseau'nun (1995) görüşlerini benimseyen araştırmacılar psikolojik sözleşmeyi “işgörenin kendi istihdam ilişkisine dair zihinsel modeli” olarak tanımlamaktadırlar. Psikolojik sözleşme tanımlarının büyük bir çoğunluğunda çalışan ve yönetim arasındaki algının temel alınması, kişisel olması, beklentiler konusunda anlaşma olması, ilişkilere yönelik olması, karşılıklılık ve değişkenlik göstermesi şeklinde ortak noktalar görülmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998).

Psikolojik sözleşme algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin hepsini içeren bir kavramdır. Ancak, beklentilerin karşılanmaması ile yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumları arasında farklılık bulunmaktadır (Guest, 1998:651).

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlar veya algılar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu yükümlülüklerin bir kısmı yazılı bir resmi iş sözleşmesi şeklinde kaydedilmektedir, ancak bunlar büyük ölçüde imalı ifade edilmekte ve açıkça tartışılmamaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Örneğin, çalışanların teşvik, maaş, eğitim, iş güvenliği, kariyer geliştirme ve kişisel sorunlarına destek beklentileri olmaktadır. Buna karşılık, işverenler çalışanlardan fazladan saat çalışmaya istekli olmak, sadık olmak, zorunlu olmayan görevleri yapmak için gönüllü olmak, transfer edilmeye razı olmak, rakiplere yardımcı olmayı kabul etmemek, şirkete ait bilgileri korumak ve şirkette en az iki yıl çalışmaya devam etmek gibi istekleri olmaktadır. Bu yükümlülükler her iki tarafça verilmiş ve kabul edilmiş sözler olarak algılanmaktadır. Fakat çalışanların iş ilişkisi algıları kurumlarınkinden farklı olabilir (Robinson, 1996:575). Ayrıca Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmelerin beklentilerden farklı olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre beklentiler çalışanın örgütten almayı umdukları faydalar olmasına karşın, psikolojik sözleşmeler bireyin bilişsel olarak örgütün vermek yükümlülüğünde olduğuna inandığı konulardır. İşe yeni başlayan bir çalışan, yüksek maaş, terfi etme, sevdiği işi yapma gibi beklentiler içinde olabilmektedir. Bu beklentiler geçmiş tecrübeler, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilmektedir (Robinson, 1996:575). Psikolojik sözleşme

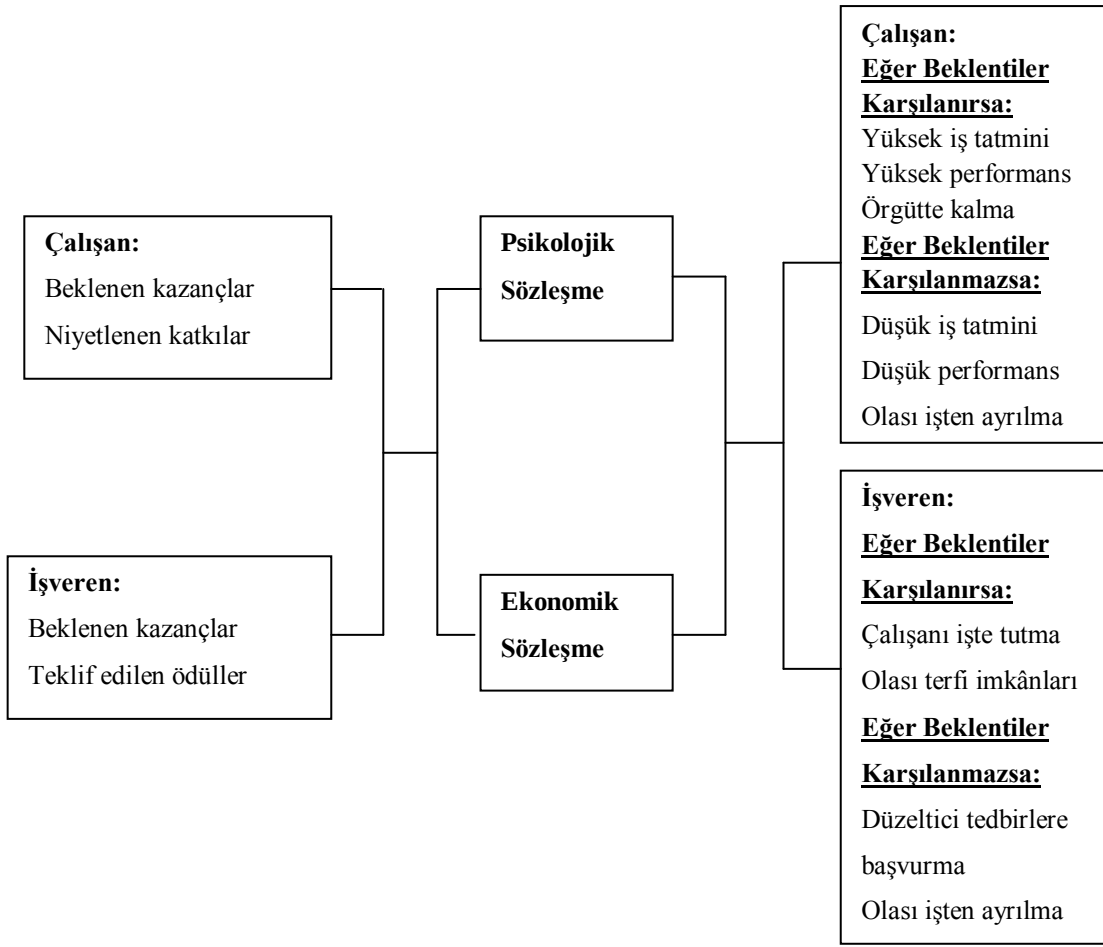
kapsamındaki beklentiler, sıradan beklentilerden farklı ve daha güçlüdür; çünkü bunlar, algılanmış vaatlerden doğan beklentilerdir (Rousseau vd., 1998:680).

Psikolojik sözleşmeler iş ilişkilerinin kalitesi üzerindeki etkileri nedeni ile özellikle oluşum, gelişme ve sonlandırılma konularıyla büyük bir öneme sahiptir (Morrison vd., 1997). Değişim, küçülme, kurumların sadeleşmesi ve teknoloji kullanımının artması; kurumların daha azıyla daha fazlasını yapmalarına katkıda bulunmuştur. Yöneticiler ve liderlerin kurumsal etkinliği ve değişme yeteneğini arttırmak için psikolojik sözleşmenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin önemini anlamaları gerekir. İşvereni ile olan psikolojik sözleşmesinin sağlıklı olduğuna inanan işinden memnun bir çalışanın olumlu tutum ve ekstra rol davranışları sergileme olasılığı daha yüksektir (Jordan vd., 2005:5). Psikolojik sözleşme, işverenin sağlamak zorunda olduğu konuları kapsamakla birlikte, çalışanların yapısını ve çalışanlarla ilişkileri anlamak için yöneticilere yardımcı olan önemli bir kavramdır (Robinson vd., 1994:246). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedefledikleri misyonu gerçekleştirmelerinde bireylerin örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004:120). Psikolojik sözleşmeler karşılıklı yükümlülüklerle ait zihinsel modeller olduğu için çalışanlara, karmaşık çalışma ilişkisini anlamlandırmada yardımcı olur (Thomas vd., 2003).

Psikolojik sözleşmede taraflar arasında yükümlülüklerin yerine getirilmesi yönünde karşılıklı güven ve saygının oluşması önemli bir noktadır. Kendilerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hisseden bireyler sosyal alışverişte muhtemelen güven ve duygusal bağlılıkla karşılık verirler. Böylece kurumlar çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirerek itina ve destek gösterirlerse çalışanlar da takdire değer iş yaklaşımları, iş performansı ve vatandaşlık davranışlarıyla karşılık verirler (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bu verilmiş sözler ve karşılıklı yükümlülükler iş ilişkilerinin tabiatına ve gücüne temel oluştururlar. Çalışanlar kendi yükümlülüklerini keskin bir şekilde tanımlar ve yorumlarsa ve iş ilişkilerini sadece kısa vadeli ekonomik ilişkiler şeklinde görürlerse, psikolojik sözleşmelerin geçici nitelikte olduğu düşünülür. Diğer taraftan ilişkisel sözleşmeler çalışanlar yükümlülüklerini açık ve geniş bir şekilde tanımlar ve yorumlarsa var olurlar. İlişkisel sözleşmeler sayesinde çalışanlar işlerini sosyal olarak tatmin edici bir alışveriş ilişkisi olarak görürler ve işlerine uzun vadede yönelirler (Robinson vd., 1994:245-259). Dolayısıyla psikolojik

sözleşme, örgütler için ciddi bir öneme sahiptir. Çünkü bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülüklerle yönelik olarak tarafların inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme çerçevesinde, çalışan motivasyon ve tutumlarına olumsuz etki söz konusu olduğunda, örgüt performansıda zarar görebilir (Hiltrop, 1996:37).

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren ilişkisinde birtakım fonksiyonları yerine getirir. Psikolojik sözleşmenin birinci fonksiyonu taraflar arasındaki güvensizliğin azaltılmasıdır. Çünkü çalışma ilişkisinin tüm özelliklerini resmi yazılı sözleşmede belirtmek olası değildir. Psikolojik sözleşme, çalışma ilişkisindeki bu boşluğu doldurmaktadır. İkinci olarak ise psikolojik sözleşme çalışan davranışını şekillendirir. Çalışan kendisinin örgüte karşı olan yükümlülüklerini, örgütün kendisine karşı olan yükümlülükleriyle karşılaştırarak, tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirir. Son olarak da, psikolojik sözleşme çalışana örgüt içinde bir kontrol hissi verir (Shore ve Tetrick, 1994). Rousseau ve Schalk (2000)'a göre tarafların birbirine bir şeyler borçlu olduğuna inanması halinde her iki tarafın da istediğini alma ihtimali artacaktır. Sözleşmedeki tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğuna inanması ilişkideki bağlılığı artırır ve üstünde daha önceden anlaşılmış olan görevlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.



Şekil 3: Psikolojik ve Ekonomik Sözleşme (Newstrom ve Davis, 1997:88)

Genel olarak psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan, Levinson ve arkadaşları (1962) ile Rousseau (1995) ve sonrasında yapılan çalışmalarda belirtilen psikolojik sözleşmelerin özellikleri şu şekildedir (Rousseau, 2003:229-236 akt. Şahin, 2010:87-88):

- Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler genel olarak konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdırlar.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Levinson ve arkadaşları psikolojik mesafeyi, bireylerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar, örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler.

- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır, ihlal edildiklerinde, kuvvetli duygular ortaya çıkar.
- Psikolojik sözleşmeler öznel algılara dayanır, yani bireyin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini ifade eder. Rousseau'ya göre sözleşmenin öznelliği, bireyin sözleşmeyi kendine göre algılamasıdır.
- Psikolojik sözleşme karşılıklıdır. Bireyin bir tarafında ilişkiye yönelik karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içerir.
- Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için belli miktarda şahsi özgürlüğün bulunması gerekir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır.
- Psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir unsur olarak sosyal kararlılık bulunmalıdır. Hem çalışanın hem işverenin, geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce karşıdakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir.
- Genel olarak psikolojik sözleşmeler, sosyal ve bilişsel özelliklere sahiptir.

Bu sayılan özelliklere ek olarak bir kişi gerçekleştirdiği sosyal roller oranında birçok psikolojik sözleşmeye aynı anda sahip olabilir ve çalıştığı örgütteki çeşitli taraflarla farklı psikolojik sözleşmeleri bulunabilir ve bu bireysel psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak birbirleriyle uyumlayabilir ve açık olmayabilir (Tipples vd., 2007:34 akt. Şahin, 2010: 88).

MacNeil (1985) psikolojik sözleşmeleri işlemsel veya ilişkisel alışveriş olarak tarif etmiştir (Rousseau ve Parks, 1993). İşlemsel psikolojik sözleşmeler kısa vadelidir, katılan tarafların sınırlı katılımını gerektirir ve genellikle parasal ödüller için yapılırlar. İlişkisel psikolojik sözleşmeler daha açık uçlu, uzun vadeli yükümlülük getiren ve sadece parasal bir teşvik ile değil, aynı zamanda güven ve sadakat gibi toplumsal-duygusal faktörlere dayanır (Rousseau ve Parks, 1993). Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar ve yaklaşımlar yapılmış olsa da, temel olarak psikolojik sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki türü kapsamaktadır (Grimmer ve Oddy, 2007:155).

İşlemsel sözleşmeler, maddi ödüllere dayanan, kısa dönemli veya zaman sınırı olan, faaliyet alanı ve kapsamı dar olan sözleşmedir (Arnold, 1996:513). İşlemsel

sözleşme, satın alma işlemlerine yönelmiş örgütlerin, sürekli veya geçici çalışan aldığı durumlarda, belirli bir zaman dilimi içinde taraflar arasındaki spesifik parasal değişimleri (işe devamlılığa göre ücret ödenmesini) içermektedir. Bu tür işlemsel sözleşmeler, mevcut ihtiyaçları karşılayacak özel becerilere sahip bireylerin kazanılmasını içermektedir. Yüksek ve rekabetçi ücret oranları ile uzun dönemli bağlılığın olmaması işlemsel sözleşmenin temel özellikleridir (Rousseau, 1990:391). İşlemsel sözleşmede çalışanlar iyi bir örgüt vatandaşı olmak yerine, daha çok aldıkları ücret ve sağladıkları bireysel faydalar üzerinde durmaktadır ve taraflar arasında yakın bir ilişki mevcut değildir (Grimmer ve Oddy, 2007:155).

İlişkisel sözleşme; hem parasal hem de parasal olmayan değişimlerin ikisini de kapsayan bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin devam ettirilmesine dayalı açık uçlu bir sözleşmedir (Rousseau, 1990:391). Bu sözleşme genellikle, giriş seviyesinde bireylerin işe alınmasına ve onların gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde yetiştirilmesine ve geliştirilmesine önem veren örgütlerde (hizmet işletmeleri gibi) bulunmaktadır. İlişkisel sözleşme, süresi belli olmayan, geniş kapsamlı, maddi ve maddi olmayan ödülleri içeren ve taraflar arasında güvene dayalı uzun dönemli yükümlülükleri kapsayan bir sözleşme türüdür (Arnold, 1996:513). Bu sözleşmeden doğan, ilişki çalışanlar ve işverenler arasındaki iş ilişkisi bağlılık yaratan ve işvereni, çalışanın daha fazla kazanması için eğitim, bireysel kariyer gelişimi, iş güvenliği gibi olanaklar sağlamaya doğru yönlendirebilen bir ilişkidir (Grimmer ve Oddy, 2007:155). İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin odak noktaları, kapsadıkları zaman süreleri ya da faaliyet alanları gibi faktörler açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler.

İşlemsel sözleşme somut ve gayri şahsi nitelikte iken, ilişkisel sözleşme şahsi ve yüksek seviyede bireysel bağlılık sağlar niteliktedir. İşlemsel sözleşme, sosyal değişim teorisinde, bir mal ya da hizmetin değişimi ilkesine dayandırılırken; ilişkisel sözleşme karşılıklılık ilkesine dayandırılmaktadır (Kidder ve Buchholtz, 2002:602). Sosyal değişim, karşılıklı fayda sağlamak amacıyla iki ya da daha fazla bireyin işbirliği yapması olarak tanımlanmaktadır (Robinson vd., 1994:138). İşlemsel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde; düşük örgütsel sadakat, istikrarsız işe alımlar, ek sorumluluk alma isteğinin az olması ve kısa dönemli ödüllendirme sistemi söz konusudur. İlişkisel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde ise yüksek örgütsel sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin

sosyalleştirilmesi söz konusudur. Örgütlerin sahip oldukları ideolojilere bağlı olarak da işlemsel ya da ilişkisel istihdam sözleşmelerinin kullanım alanları farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel roller, bu rollere ilişkin yükümlülükler veya bireysel rollere göre örgütler, işlemsel ya da ilişkisel istihdam sözleşmelerine bağlı olabilmektedir (De Ven, 2007:4).

Tablo 3: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Arasındaki Farklılıklar

Sözleşme Özelliği	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak	Ekonomik, dışsal	Ekonomik, sosyo-duygusal, içsel
Zaman Çerçevesi	Kapalı-uçlu, belirli bir süre	Açık-uçlu, sınırsız süre
Yapısı	Durağan	Dinamik
Kapsam	Dar	Yaygın ve geniş
Gözlenebilirlik	Herkes tarafından, kolayca	Öznel

Kaynak: Rousseau, Parks, 1993:11

Örgütler, bulundukları pazar ortamında rekabet edebilmek için önemli değişim ve dönüşüm süreçleri yaşamalarından dolayı verimlilik düzeylerini artırmak, maliyetleri düşürmek ve tüm örgüt bünyesinde süreçleri geliştirebilmek için yaratıcı çözümler ve yollar bulmak zorundadırlar. Bu tür zorunluluklar örgütün yalnızca iş süreçlerini değiştirmekle kalmayıp; aynı zamanda da çalışanlarla aralarındaki psikolojik sözleşmenin niteliğini de etkilemektedir (Kickul ve Lester, 2001:191-192). Rousseau (1995), değişen örgüt koşullarını da dikkate alarak, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi, birinci boyut maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı işlemsel sözleşmeler; ikinci boyut duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf içinde uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmeler; üçüncü boyut günümüz iş dünyasında da arzu edilen dengeli tür olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği dengeli sözleşmelerdir. Dengeli sözleşmeler, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan sözleşmelerdir. Dengeli sözleşmeler, örgütün ekonomik başarısı ile çalışanın kariyer

gelişimi imkânına bağlı dinamik ve açık uçlu iş anlaşmalarıdır. Hem çalışan hem de örgüt birbirlerinin gelişimine katkıda bulunur. Ödüller, çalışanların performansına ve piyasa şartlarının değişen taleplerine göre örgüte sağlanan katkıya bağlıdır. Dördüncü boyut ise geçişsel sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir (Rousseau, 1995 akt. Mimaroğlu, 2008:57-58).

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme Türleri

Zaman	Performans Koşulları	
	Tanımlanmış (Yüksek)	Tanımlanmamış (Düşük)
Kısa Vadeli	İşlemsel Düşük tereddüt Kolay ayrılma, yüksek işgücü devri Zayıf bağlılık seviyesi Yeni sözleşme yapabilme özgürlüğü Düşük öğrenme Düşük bütünleşme (entegrasyon) ve benimseme	Geçişsel Tereddüt, belirsizlik Yüksek işgücü devri Dengesizlik
Uzun Vadeli	Dengeli Güçlü bağlılık seviyesi Yüksek bütünleşme ve benimseme Sürekli gelişim Karşılıklı destek Dinamik	İlişkisel Güçlü bağlılık seviyesi Güçlü duygusal bağlılık Yüksek bütünleşme ve benimseme İstikrarlı

Kaynak: Rousseau, 1995:98

2.3.1. Psikolojik Sözleşme ile Yasal Sözleşme Arasındaki Farklar

Hizmete ilişkin yasal sözleşme ile psikolojik sözleşme iş ilişkisinin iki birleşimidir. Yasal sözleşme, işçi ile işveren arasında yasal bir ilişki kuran, işgören işvereni için çalışmasını, işvereninde işgörene yapılan işin karşılığını vermesini zorunlu kılan sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise taraflar arasındaki davranışsal ilişkileri kapsamaktadır. İş ilişkisinin söz konusu yasal yükümlülükleri gözlemlenebilir ve

ölçülebilir çıktılar şeklindedir. Psikolojik beklentiler ise görülemez fakat gerçektir. Psikolojik sözleşmeler bireylerin ve örgütlerin beklentilerinin zaman içinde değişmesine bağlı olarak sürekli değişmekte; dolayısıyla dinamik bir özellik sergilemektedir (Tipples vd., 2007:34-35).

Yasal iş sözleşmelerinin koşullarının yerine getirilmesi kanunların güvencesi altındadır ve yine yasal iş sözleşmelerinde tarafların mutabık olduğu açık, net ve bağlayıcı bir teklifin yapılması ve kabulü söz konusu iken, psikolojik sözleşmelerde örtük, algısal ve karşılıklı etkileşimle şekillenen ve çoğu zaman net olmayan beklenti ve yükümlülüklerden söz edilmektedir. Örgütün çalışanlarıyla arasındaki yasal iş sözleşmesine uyması kanuni zorunluluğudur ve yasal sözleşmeye uyulmadığı takdirde cezai yaptırımlar ortaya çıkabilir. Çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerini karşılama ise örgüte duyulan güveni arttırmak suretiyle, bağlılığı ve performansı yükseltmeye yönelik bir yatırım olabileceği ve örgüte fayda sağlayabileceği düşünülebilir (Bekaroğlu, 2011:9).

2.3.2. Psikolojik Sözleşmenin Yükümlülükleri

Psikolojik sözleşmeler, çalışan ile işveren arasında karşılıklı yükümlülüklerin varlığına işaret eden ve karşılıklı olarak verilen sözlerden çıkarsanan (Rousseau, 1989), kişi ile kurum arasında ortaya çıkan, genellikle yazılı olmayan ve doğrudan dile getirilmeyen beklentilerin tümüdür (Leung ve Chang, 2002:82). Bu nedenle sözleşmede iki tarafın bakış açısı söz konusudur. Yöneticiler örgütte çalışanlara geleceğe dair sözler verebilecek bir konumdadırlar ve çalışanlarla aralarında, karşılıklı yükümlülüklerle dair psikolojik sözleşmeler geliştirebilirler. Psikolojik sözleşme, tanımı gereğince bireysel bir algıdır. Sözleşmenin öznel olan doğası bireyin, işveren ile alışverişi çerçevesinde kendine özgü bir deneyimi olabileceği anlamına gelir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin işevuruklaştırılmasında birey kendi yükümlülüklerinin yanısıra, karşı tarafın da yükümlülüklerinin ne olduğunu belirtebilir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Birey sözleşmeye ait doğrudan bir kaynaktır, çünkü psikolojik sözleşmeyi oluşturan, gerçek bir karşılıklılık değil karşılıklılığın algısıdır (Rousseau, 1989). Çalışanlar, işverenlerinin kendilerine karşı olan yükümlülüklerini belirlerken daha çok kurum kaynaklarının adil dağıtılması, adil yönetim ilkeleri ve bilgi aktarımı üzerinde durmakta,

işveren ya da yöneticiler ise çalışanların bağlılığı, sadakati ve işi sahiplenmesi üzerine vurgu yapmaktadırlar.

Tablo 5: Psikolojik Sözleşmenin İçeriği

Kurum içi Yükümlülükler	Çalışan Yükümlülükleri
<i>Eğitim:</i> Yeterli teşvik ve eğitim sağlamak	<i>Saatler:</i> Sözleşmede belirtilen saatlerde çalışmak
<i>Dürüstlük:</i> Dürüst seçim ve değerlendirme içeren kariyer gelişim prosedürleri oluşturmak, uygulamak	<i>Çalışma:</i> Müşterilerle ve kurum ile dürüstçe ilgilenmek
<i>İhtiyaçlar:</i> Kişisel ya da ailevi ihtiyaçları karşılayabilmek için izin vermek	<i>Sadakat:</i> Kurumun çıkarlarına öncelik verecek şekilde sadakatle ve uzun süre çalışmak
<i>Danışma:</i> Çalışanları etkileyen durumlarda onlara danışma ve onlarla iletişim kurmak, bilgi vermek	<i>Sahiplenme:</i> Kuruma ait araçları özenli kullanma ve işyerini sahiplenmek
<i>Yetkilendirme:</i> Çalışanlara işlerini nasıl yaptıkları hususunda gereksiz müdahale etmemek, inisiyatif yetkisi vermek	<i>Öz sunum:</i> Dış görünümüne özen göstermek, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına düzeyli davranmak
<i>İnsanîyet:</i> Çalışanlara kişisel ve toplumsal açıdan sorumlu ve destekleyici bir şekilde davranmak	<i>Esneklik:</i> Özellikle acil durumlarda iş tanımının dışına çıkmaya istekli olmak
<i>Farkındalık:</i> Özel katkıları ya da uzun süre çalışmayı fark etmek	
<i>Çevre:</i> Güvenli ve uygun bir iş ortamı sağlamak	
<i>Adalet:</i> Kuralların ve prosedürlerin uygulanmasında dürüst ve tutarlı davranmak	
<i>Ücret:</i> Piyasa ile uyumlu, kurum içinde tutarlı ve adil bir maaş sistemi uygulamak	
<i>Menfaatler:</i> Ücret dışı menfaatler sisteminin idaresinde adil ve tutarlı olmak	
<i>İş Güvencesi:</i> Uzun süreli iş güvencesi sağlamak	

Kaynak: Herriot vd., 1998 akt. Bekaroğlu, 2011: 9

2.3.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme kavramının temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlileri: Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli'dir.

Karşılıklılık Normu ve Psikolojik Sözleşme

Karşılıklılık Normu; kişinin, kendisine yardımcı olanlara zarar vermekten kaçınmasını, karşılık olarak onun da onlara yardımcı olmasını öngören toplumsal bir normdur. İnsanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanan karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. Karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebilir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlıdır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülerini karşılıklılık normunu etkileyebilir (Gouldner, 1960:161-178). Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir (Smith, Organ ve Near, 1983: 655).

Algılanan işveren ve işgören taahhütlerinin adaptasyonu, iş ortamında yeni gelenin diğer tarafın eylemlerini yorumlamasına dayanarak karşılıklı olarak da gerçekleşebilir. Örneğin, kurumsal eylemler yalnızca kurumun üstlenmeye istekli olduğu taahhütler konusunda yeni gelenleri bilgilendirmekle kalmaz (dolayısıyla algılanan işveren taahhütlerindeki değişiklikleri etkiler) aynı zamanda karşılık olarak yeni gelenlerin gerçekleştirmek zorunda oldukları taahhütler hakkında da bilgi verir (dolayısıyla algılanan işgören taahhütlerindeki değişiklikleri etkiler). Psikolojik sözleşme teorisi, değişim teorisine dayanır. Bu durum, karşılıklılık normunu, işveren ve işgören karşılıklı yükümlülükleri hakkında çalışanların inançlarını istihdam anlaşmalarının bir parçası olarak kapsayacak şekilde genişletir (Rousseau, 1995:36). Karşılıklılık normuna özgü bir biçimde, bir taraf elde ettiği faydanın karşılığını ödemek zorunda kalır. Zaman içinde sürekli fayda elde edip karşılığını ödemek, mübadele ilişkisindeki taraflar arasında artan sayıda ve çeşitlilikte zorunluluklar yaratır. Bu artışın nedeni, bireylerin diğer tarafa borçlu kalmaktan sakınmak için mübadele ilişkisinde denksizlik yaratmaya çalışmasıdır (Blau, 1964).

Psikolojik sözleşme oluşumunda karşılıklılığı tam olarak değerlendirmek için yeni gelen ve kurum arasındaki çift yönlü etkiyi araştırmak gereklidir. Değişim teorisi

izlendiğinde, işverenin karşılık vermesi zorunluluğunu yaratır. Böylece dengenin yeniden kurulması için, kendi katkılarına ilişkin daha büyük bir algı sahibi olan işe yeni başlamış kişilerin, işverenin taahhüt ettiklerine ilişkin algılarını artıracaktır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000).

Sosyal Değişim Kuramı ve Psikolojik Sözleşme

Sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilen sosyal değişim kuramı iş ilişkilerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Taraflar değişim sırasında birbirlerine ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar olmak üzere iki tür çıktı sunarlar. Ekonomik çıktılar, finansal özellik taşır ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına işaret eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874-900). Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli bir nitelik taşırken, sosyo-duygusal çıktılarda bu ilişki uzun vadeli bir nitelik taşır (Cropanzano vd., 2003:160-169).

Çalışan ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olan psikolojik sözleşme teorisinin sosyal değişim teorisinin bir parçası olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal değişim teorisi, sözleşme taraflarından birinin gönüllü faaliyetlerine karşılık, diğer tarafın bu faaliyete bir şekilde karşılık vereceği beklentisiyle açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre tüm ilişkiler karşılıklı alışverişlerden oluşur, fakat bu alışverişlerde çoğu zaman tam bir eşitlik yoktur. Değişimde söz konusu olan sadece maddi şeylerin değişimi değildir. İşverenin sunduğu iş güvenliğine karşılık işgörenin örgüte bağlılığı gibi konular da sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir (Blau, 1964).

Eşitlik Kuramı ve Psikolojik Sözleşme

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı, bir motivasyon kuramıdır ve çalışanların örgütte adil muamele görmek istemeleri ilkesine dayanmaktadır. Adams'ın eşitlik kuramı, kişinin gösterdiği çaba ile (girdi) bu çaba sonucunda elde ettiklerini (çıktı) karşılaştırması esasına dayanır. Bu karşılaştırma ile birey, girdi-çıktı incelemesi yaparak sürecin ne derece adil olduğunu sorgular. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere

bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu sorgulama sonucu yaptığı iş ile elde ettikleri arasında bir denge kurabilir ise kendisine adil davranıldığını düşünür. Bu durum çalışanın iş performansını ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler (Koçel, 2010:636).

Eşitlik Kuramı çerçevesinde çalışanların girdi-çıkıtı incelemesi yaparken, hangi kavramlar üzerinden bu karşılaştırmayı yaptıkları incelendiğinde, bireylerin kendi psikolojik sözleşmelerini oluştururken de benzer kavramlar üzerinde durdukları görülür. Girdiler; eğitim, tecrübe, çaba ve bağlılık, çıktılar ise; girdiler karşılığında kişinin aldığı ücret, tanınma, sosyal ilişkiler ve ödüllerdir. Bu noktada eşitlik algısı temel olarak kişinin psikolojik sözleşmesini değerlendirme biçimine göre oluşur. Kişinin kendi girdi ve çıktılarını başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırması hem objektif verilere hem de algılara göre yapılmaktadır. Çalışanların yaptıkları değerlendirmede karşılaştırdıkları girdi ve çıktılar her iki taraf için de dengede ise; kişi kendisine karşı eşit davranıldığını hissedecek; eğer dengede değilse eşitsizlik algılayacaktır. Ancak burada eşitlik denildiğinde kast edilen durum, girdilerin ve çıktıların eşit olmasından öte oranların bütününe adil olarak değerlendirilmesidir. Kişi kendisini diğer kişiyle kıyasladığında daha fazla çalıştığını düşündüğü için daha fazla ücret hak ettiğini düşünebilir (Moorhead ve Griffin, 1995:46 akt. Mimaroğlu, 2008:38). Burada önemli olan nokta, kişilerin kendilerini girdilerin çıktılarına oranına göre kıyaslamalarıdır ve söz konusu denge oldukça hassas ve değişkendir. Bu durum, başkaları daha yüksek ücret aldığında bunu neden adil gördüğümüzün anlaşılmasını da sağlar. Yüksek ücret alan bir kişi daha fazla zaman ve çaba harcıyorsa ve ayrıca daha kıdemliyse durumu adil olarak algılanır. Ancak kişinin kendini karşılaştırdığı kişiden daha fazla girdi sağladığını, bunun karşılığında ise o kişiyle aynı çıktıları aldığını düşünüyorsa, bu durumda eşitlik algılaması bozulur (Arnold ve Feldman, 1986:50).

Beklenti Kuramı ve Psikolojik Sözleşme

İşgören yükümlülüklerini bilgi ve yeteneği ile algıladığı rol sınırları çerçevesinde yerine getirmeye çalışır. Bu çabayı gösterirken onu motive eden unsurlar ödüle verdiği değer ve beklentisidir. Birey, sözleşme taraflarının (kendisi ve örgüt)

karşılıklı yükümlülükleriyle ilgili olarak beklentilerini, algı ve inançlarıyla oluşturur (Türker, 2010:9).

Ücret artışı, terfi, üstü tarafından fark edilme pozitif çekicilik; stres, dinlenmeye az zaman olması gibi faktörler negatif çekicilik olarak ele alınmaktadır. Ancak kişiler sonuçların çekiciliğine göre farklılık gösterebilirler. Örneğin bir kişi için stres negatif algılanırken diğeri için negatif algılanmayabilir (Moorhead ve Griffin, 1995). Bu durumda çalışanların istek, ihtiyaç ve kişilik özelliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Porter-Lawler Modeli ve Psikolojik Sözleşme

Porter ve Lawler (1968)'in kuramı, temelde Vroom'un beklenti kuramını esas almıştır, ancak bazı noktalarda bu kurama ilaveler yapmıştır. Kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmekte ancak yüksek çaba göstermesi yüksek performansla sonuçlanmaz. Eğer kişi gerekli yetenek ve bilgiden yoksun ise ne kadar çaba sarf ederse etsin işi başaramayacaktır. Bu nedenle kişi gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Örgütler her çalışanından belli roller beklediği gibi, üstlerde astlarından belli roller beklemektedir. Her örgüt çalışanı, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkar, bu durumda kişinin performans göstermesini engeller. Çaba, Bilgi ve Yetenek, Algılanan Roldeğişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel ve dışsal ödüller olabilir. Burada önemli olan algılanan eşit ödüldür. Yani kişi kendi performansını ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısı ile kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2010:635).

Kişi, elde ettiği ödüllerin algılanan ödül adaletini karşılaması durumunda bir doyum yaşayacak, karşılamaması durumundaysa doyumsuzluk içine girecek ve bu durum ödülün (amacın) değerini etkilemesi nedeniyle sonraki çabasını azaltmasına ya da bırakmasına neden olabilecektir. Model uygulanırken, çatışan beklentiler olması

durumunda beklentilerin tekrar analiz edilmesine, rol çatışmalarının mümkün olduğunca azaltılmasına, ödüllerin hak eden herkese yetecek kadar olmasına, kişilerin beklentilerinin farklı olması nedeniyle içsel ve dışsal ödüllere farklı kişilerin farklı derecelerde önem verdiğine dikkat edilmeli ve bir bütün olarak sistemin herkes için adil olmasına özen gösterilmelidir (Hampton, 1977 akt. Mimaroglu, 2008:47).

2.3.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Rousseau (1989) psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasında kullanılan pek çok bilginin, algılar ve yorumlara dayalı olduğunu ve bu yönüyle düşünüldüğünde psikolojik sözleşmenin oluşma aşamasında sözleşmedeki detayların pek çoğunun eksik olacağını belirtmiştir. Psikolojik sözleşmeler, resmi sözleşmelerden farklı olarak bir kerede belirlenmezler, bunun yerine örgütte çalışılan süre boyunca tekrar tekrar gözden geçirilirler, bireyler örgütten daha fazla bilgi edindikçe psikolojik sözleşmelerine ilave yaparlar ve onları yenilerler, ilişkiler uzadıkça sözleşmeye yeni koşullar ilave ederler (Rousseau ve Parks, 1993).

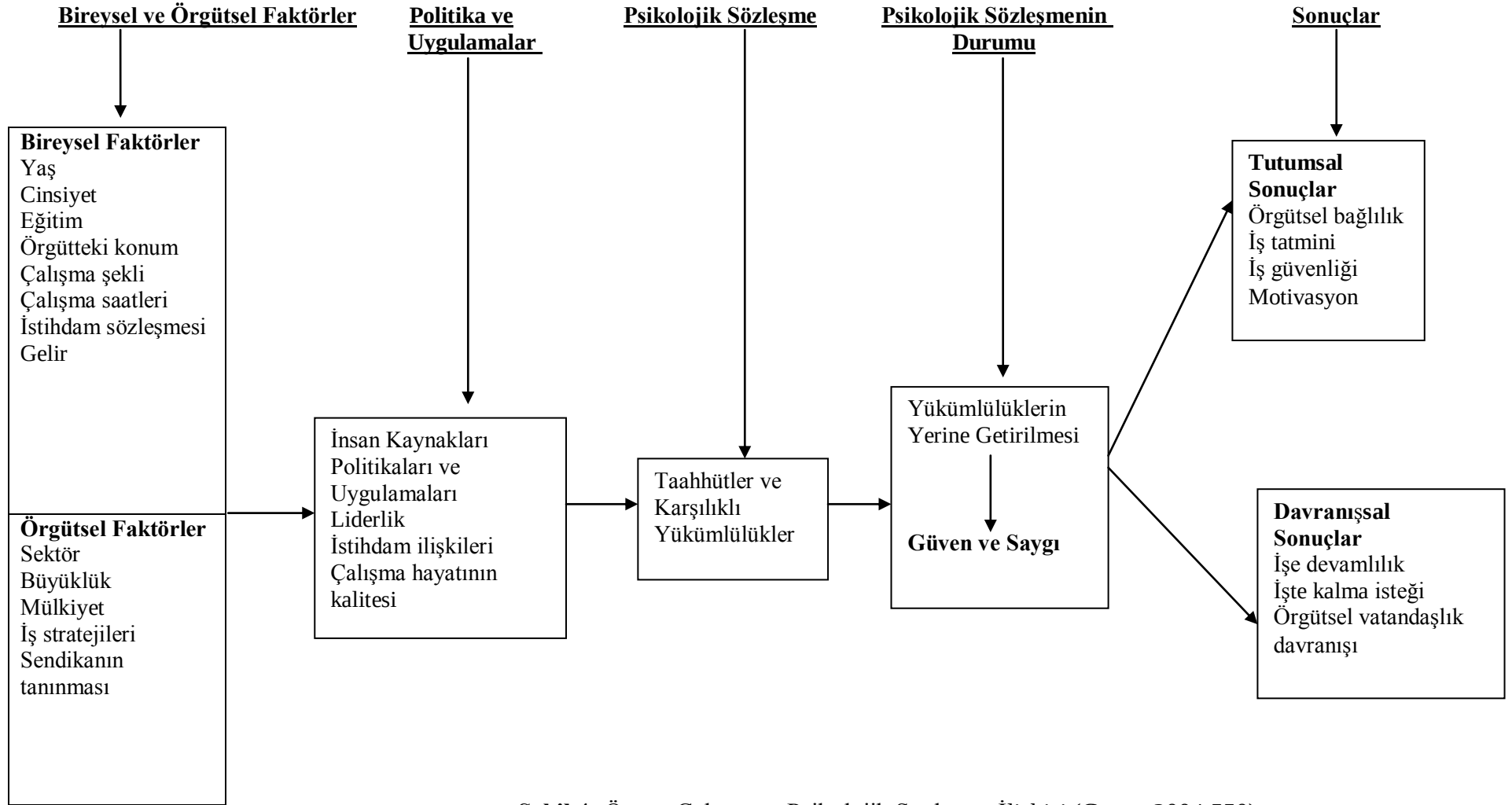
Rousseau (1995:28-33) çalışanların, psikolojik sözleşmenin koşullarını üç esas yolla belirlediklerini ileri sürmüştür. Öncelikle bireyler işe başvurma sürecinde, iletişimde olduğu diğer kişilerden örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecine geçildiğinde, adaylar görüşmecilerden açık veya örtük sözler alabilirler. İşe alındıklarından sonra ise çalışma arkadaşları veya üstleri, çalışan ve işveren arasında var olan yükümlülükler dair kendi bakış açılarını yansıtarak bireyin kendi psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde rol oynayabilir. İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin nasıl davrandığını ve örgüt tarafından nasıl bir muamele gördüklerini gözlemlmeleri, çalışanların kendi sözleşme yükümlülükleri konusunda sosyal ipuçları temin eder. Üçüncü olarak da örgüt, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yaratılmasında önemli rol oynayan resmi ücret, ek olanaklar, performans değerlendirmeleri, örgütü tanıtıcı belgeler ve örgütün misyonunu içeren örgütsel alan yazın ile çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda yapısal sinyaller sunar. Çalışan, bu süreçte, çeşitli şekillerde topladığı bilgilerden yola çıkarak kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar ve çalışan örgüt içi kaynaklardan kazanmaya başladığı yeni bilgilerle psikolojik sözleşmesinin bazı maddelerini daha anlaşılır hale getirecek, bazılarını tamamen silecek veya yeni maddeler ekleyecektir

(Tallman, 2001:24). Sözleşmelerin oluşturulmasında ne söylendiğinden çok ne yapıldığına dikkat edilir. Hatta ne söylendiğinden ziyade, bunun nasıl söylendiği daha önemlidir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler, resmi politika ve sözleşmelerden daha gerçekçidir (Morrison, 1994: 353-371).

De Vos vd. (2003) yaptıkları araştırmada sosyalleşme süresince yeni işe başlayanların psikolojik sözleşmelerindeki değişikliklerle ilişkili faktörleri araştırarak, psikolojik sözleşme oluşumu konusundaki süreci üç yolla incelemişlerdir: İlk olarak, psikolojik sözleşme oluşumu incelendiğinde psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasının merkezinde bunun “bakan kişinin gözünde” var olan algısal bir tanıma olması yatmaktadır. Bu yüzden, psikolojik sözleşme oluşumu özellikle anlamlandırma perspektifinden başlayarak, yeni işe başlayanlarca algılanan taahhütlerdeki değişikliklerin, kuruma dâhil olduktan sonra karşılaştıkları deneyimleri yorumlamalarıyla arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İkinci olarak, psikolojik sözleşme oluşumu süreci, sosyalleşme süreciyle ilişkilendirilmektedir. Bu sosyalleşme süreci genellikle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşumunun önemli bir aşaması olarak değerlendirilmektedir (Rousseau, 1995:34). Sosyalleşme araştırmaları, bu süre boyunca deneyimleri anlamlandırmanın yeni gelenlerin kuruma adaptasyonunda, özellikle işe girişten sonraki ilk aylarda, önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Morrison, 1993). Üçüncü olarak, yeni gelenlerin her iki tarafın (işçi ve işveren) taahhüt ve eylemlerini algılayışını dikkate alarak; işveren teşvikleri ve işçi katkıları arasındaki karşılıklılığın psikolojik sözleşme oluşumunda belirleyici bir öge olduğu düşünülse de, bugüne değin pek çok araştırma özellikle işveren teşvikleri üzerine odaklanmıştır (Rousseau, 1995: 34).

Rousseau ve Schalk (2000) psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için iki, ön şart ileri sürmüşlerdir: Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi, şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin, diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, seçme hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği şeyleri yoktur. Böyle olunca, insanların çalışma ya da işten ayrılmayı seçmeleri söz konusu olmaz. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin olabilmesi için ilk şart “belli miktarda şahsi özgürlük”tür. İkinci olarak da; “sosyal kararlılık”, psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Alışveriş ilişkisinde geleceğe dair sözler olmadan taraflardan hiç birinin diğerine katkıda

bulunmak için özendirici bir yönü kalmaz ve ilişki devam etmeyebilir (Robinson vd., Rousseau, 1994:245–259 akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:6).

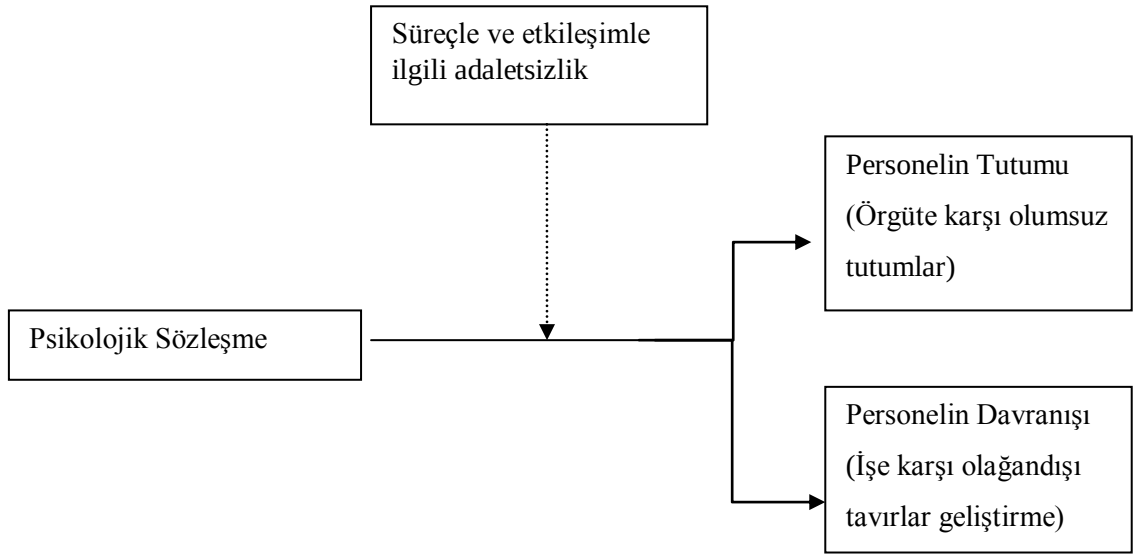


Şekil 4: Örgüt, Çalışan ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi (Guest, 2004:550)

2.3.5. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Algısı

Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların işverenlerinin kendilerine söz verdiği ya da ima ettiği yükümlülüklerden en az birisini yerine getirmediğini düşündüklerinde meydana gelir. Bazı durumlarda bu ihlaller verilen sözlerin yerine getirilmemesinden oluşur. Bazı durumlarda ise bu ihlaller verilen sözlerin yerine getirilmesinin gecikmesi şeklinde oluşur. Psikolojik sözleşme ihlali işgörenin, işverenin kendi yükümlülüklerinden birini ya da daha fazlasını yerine getirmediğine yönelik görüşüdür. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:231).

Çalışanların, örgütlerinin psikolojik sözleşme ile ilgili bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediğini düşünmeleri ihlalin bilişsel yönünü temsil eder. Çalışan kendisine söz verilene karşılık ne aldığına dair zihinsel bir hesaplama yapar. Bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994:247). Bununla birlikte, ihlale eşlik eden ihanet, sıkıntı, öfke, kızgınlık, adaletsizlik duygusu ve haksız zarar duyguları duygusal bir durum da vardır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu duygusal deneyim iş tatminsizliği ve kurumsal bağlılığın azalması gibi tutumsal ve davranışsal tepkilerle sonuçlanır.

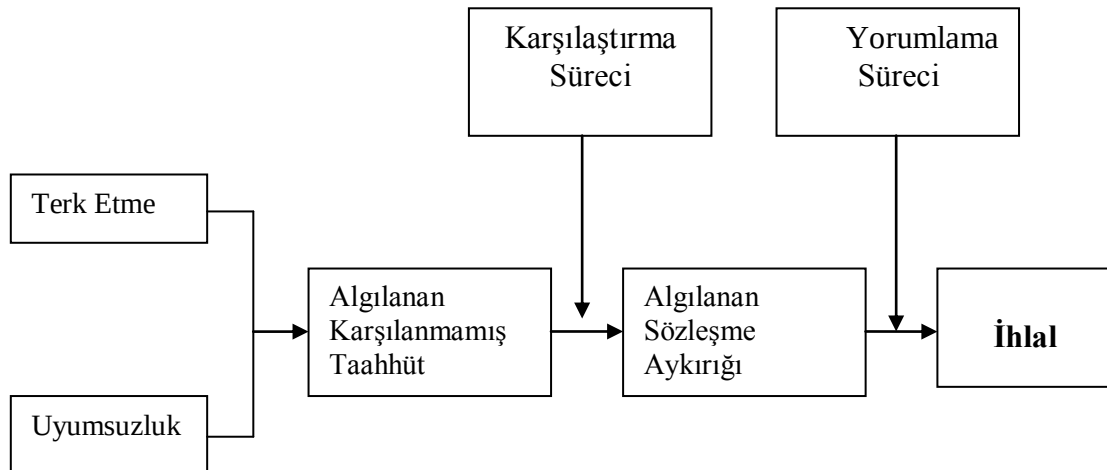


Şekil 5: Psikolojik Sözleşme İhlali (Kickul, 2001:290)

Özel ve kamu kurumlarının içinde geniş bir kesit olarak sürekli küresel rekabet, ilerleyen teknoloji, çeşitli işgücünün kullanımı ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunabilme gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu tür sorunlar karşısında, birçok kurum yeniden planlama, yeniden yapılanma ve küçülme gibi yöntemlerle yenilemeye çalışırlar. Bu dönüşümler genellikle iş sözleşmelerinin değişen koşullara uyacak şekilde yeniden müzakere edilmesi ve değiştirilmesini gerektirir (Lucero ve Allen, 1994). Böyle bir değişiklik kurumun varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olmasına rağmen, değişimin uygulanış şekli genellikle psikolojik sözleşmelerin ihlaline neden olur. Değişim unsurları olarak üst düzey yöneticilerin psikolojik sözleşme sürecini ve bunun çalışanların işleri ve kurumlarına karşı davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğini anlamalıdır. Yönetim ve çalışanların her iki tarafın yükümlülükleri konusunda ortak bir algıya sahip olması gereklidir (Knights ve Kennedy, 2005:57).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, “sözünden dönmek” (amaçlı olarak ya da şartların değişmesi sonucu işverenin verdiği sözü kasten bozması) ve “uyumsuzluk” (çalışan ve işverenin verilen sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmaları) olarak adlandırılan iki nedeni vardır (Morrison ve Robinson, 1997:232).

Sözünden dönme, örgütün bilinçli olarak çalışana verdiği sözden dönmesi, sözünü yerine getirmede gönülsüz olması durumunda ortaya çıkar. Burada örgütün aciz ya da yetersiz kalması durumu söz konusudur. Örneğin örgüt işe yeni aldığı çalışanlarına iş güvencesi sözü vermiştir, ancak dış çevre koşullarındaki değişim bunu yapmasına engel olmuştur. Aciz olmanın yanı sıra isteksizlik durumu da sözünden dönmenin bir başka nedenidir. Örneğin, örgüt bir söz verir ancak bunu yerine getirme niyeti taşımaz ya da başta bu niyeti taşısa da daha sonra vazgeçer. Burada maliyetler önem taşımaktadır ve örgüt kendi kârını düşünerek verdiği sözü yerine getirmekten vazgeçer. Uyuşmazlık, örgütün verdiği sözler ve çalışanların algıları farklılaşıyorsa ortaya çıkar. Uyuşmazlık durumu, farklı şemalar, karışıklık-yükümlülüklerin belirsizliği ve iletişim olmak üzere üç faktörle açıklanır (Mimaroğlu, 2008:67).



Şekil 6: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesi (Morrison ve Robinson, 1997:232)

Psikolojik sözleşmenin ihlali, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994:256);

- *Eğitim ve geliştirme:* Çalışanlara eğitim imkânlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,

- *Ödenen ücretler:* Verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara 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 çalışanları yanlış bilgilendirmesi,
- *İş güvenliği*: İş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- *Geribildiri*: Gözden geçirme ve geribildirim yetersiz yapılması,
- *Değişim yönetimi*: Örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- *Sorumluluk*: Çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- *İnsan kaynakları*: İşverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da çalışma tarzları gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

2.3.5.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Şiddeti

Psikolojik sözleşme şiddeti psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra iş gören tarafından gösterilen duygusal ve davranışsal tepkilerdir. İhlalin şiddeti çalışanların psikolojik sözleşmelerinin en önemli vaatlerinin yerine getirilmediğini düşündükleri noktaya kadar uzanır. Bir başka deyişle işletmeler psikolojik sözleşmelerinde çalışanlarının önem verdiği bir konuyu ihlal ederlerse şiddetli bir sözleşme ihlali oluşur (Ng ve Feldman, 2009:1055). İhlal ne kadar şiddetli olursa çalışanların tepkileri de o kadar yoğun ve olumsuz olur (Morrison ve Robinson, 1997).

Bireylerin ciddi ihlaller konusundaki düşünceleri farklı olmaktadır ve bu değerlendirmeler hem nitel hem de nicel gerekçelere dayalı olabilir. Örneğin, esnek çalışma saatleri konusunda bir söz ihlali çocuk sahibi çalışanlar için ciddi olarak görülebilir ancak diğer çalışanlar için de bu ihlal küçük olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, ihlal şiddeti kavramsal olarak kuruluşların sözlerini yerine getirmiş olup olmadıkları genel algısından farklıdır. Bunun yerine, çalışanların değer verdikleri vaatlerin yerine getirilmesi konusunda algıları üzerinde durulur (Ng ve Feldman, 2009: 1055).

İhlal şiddeti çalışanların sözleşme ihlallerini yaşadığında olumsuz ne kadar güçlü karşılık verecekleri konusunda etkilidir. Ancak, çalışanların sözleşme ihlallerine nasıl yanıt verecekleri aynı zamanda beklentilerinden sapmaları ne kadar tolere edebileceklerine ve başka bir yerde kolayca eşit fırsatlar bulabileceklerini düşünüp düşünmemelerine bağlı olacaktır (Ng ve Feldman, 2009:1055).

2.3.5.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler

Psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler, Hirshman (1970) tarafından önerilen ve daha sonra Rusbult, Farrell Rogers ve Mainus (1988) tarafından değiştirilen çıkış, ses, sadakat ve ihmal olarak gruplandırılmış ve yazında yer almıştır (Turnley ve Feldman, 1999:899). Turnley ve Feldman tarafından psikolojik sözleşme konusuna uyarlanan bu sınıflandırma; iş görenin psikolojik sözleşme ihlaline karşı hareket tarzlarını çıkış (işten ayrılma) davranışı; ihlali ortadan kaldırmak için iş görenin yöneticileriyle görüşmesi ve iletişim kurma (ses/ konuşma) davranışları; ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması gibi örgütsel bağlılığı etkileyen (sadakat) davranışlar ve işe geç gelme, işe devamsızlık, iş çıktılarının kalitesinin düşmesine sebep olabilecek seviyede dikkat eksikliği ve iş gören performanslarının azalması sonuçlarını doğuran ihmal davranışları olarak sınıflandırmaktadır (Turnley vd., 1999:899).

Cıkış (İşten Ayrılma)

Cıkış, en basit tanımıyla gönüllü ayrılış anlamına gelir. İşveren, performansı standartların altında olan bir çalışanın işine son verebileceği gibi, çalışan da beklentilerini (örneğin, söz verilen eğitimi ya da terfiyi gerçekleştiremeyen biri) elde edemediğinde işi bırakabilir. Sözleşmenin ihlalinin işten ayrılma ile sonuçlanması; ihlalin daha çok maddi beklentilerin karşılanmaması şeklinde gerçekleşmesi, çalışan başka kurumlardan iş teklifi alması ya da iş bulmasının kolay olması, sorun yaşanan işyerinde kısa süre çalışması, sözleşmesi ihlal edilen diğer çalışanların da işten ayrılması, sözleşmesi kurum tarafından ihlal edilmiş diğer çalışanların sözleşmeyi düzeltme teşebbüslerinin başarısız olması gibi durumlarda işten ayrılmalar görülür (Rousseau,1995). Bunun tam tersi olarak, daha yaşlı ve tecrübeli işçilerin çalışma hayatında istikrarı tercih ediyor olmaları ve bu nedenle işverenlerinden gönüllü olarak ayrılmaları daha az görülmektedir. Nispeten yaşlı ve daha fazla iş deneyimine sahip

olan işçiler, mevcut koşullarını dış işgücü piyasasında tekrarlama ya da aynı miktarda ödüller alma şansını düşük gördükleri için aktif olarak alternatif işler arama konusunda daha az isteklidirler (Turnley vd., 1999). Sözleşmelerinde ihlal algılasalar dahi, aynı işte çalışmaya devam edenler, üç çeşit tepki ortaya koyabilirler; ses (konuşma), sadakat/sessizlik (bağlılık) ya da işi ihmal etme /zarar verme.

Ses (Konuşma)

Hirshman (1970) tarafından çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek için yöneticiler veya emir komuta zincirinde daha üst idarecilere hitap ederek tartışma girişimleri olarak tanımlanan ses, genellikle “kurumda kalmak istiyorum” diyen ve çalışma koşullarında olası iyileştirmeleri sağlamak isteyen, çare arayan işçilerin bir tepkisi olarak görülebilir (Rusbult vd., 1988). Böylece psikolojik sözleşme ihlalinin çözümlenmesine yönelik çabalarla kayıplar azaltılacak, davranışlarda karşılıklı değişiklikler meydana gelecek ve karşılıklı güven tekrar inşa edilebilecektir. Psikolojik sözleşme ihlalinin sonucunda kurum ile çalışan arasında olumlu bir ilişki ve güven oluşması, kurumun iletişime açık bir kültüre sahip olması ve çalışanların üstleriyle konuşma imkânlarının mevcut olması, diğer çalışanların da konuşma metodunu kullanması ve sonuç alması, çalışanlar bu yolla yöneticilerini etkileyebileceklerine inanması gibi durumlarda ses (konuşma) ile tepki verirler (Rousseau, 1995).

Sesi kullanmak işverenlerden misilleme riskini artırabileceği için, yaşlı ve tecrübeli çalışanlar özellikle iş güvenliğini tehdit etmemek için ses kullanmaktan kaçınmak isteyebilirler. Araştırmalar çalışanların sesi, yönetimi etkilemek için de kullanmakta olduklarını gözlemlemişlerdir. Genç çalışanlar, yapıcı öneriler veya yenilikçi çözümler sunarak akranları üzerinde bir üstünlük sağlamak ya da gelecek yıllarda daha iyi fırsatlar hak ettiklerini göstermeyi ümit edebilirler. Genç çalışanlar başka yerlerde de istihdam fırsatları bulabileceklerini düşünmeleri nedeniyle talepleri için pazarlık ya da mücadele edeceklerdir (Ng vd., 2009:1066).

Bağlılık (Sadakat)

Bağlılık olumsuz çalışma koşullarına karşı sessiz ya da pasif sabretmeyi içerir. Ses, çalışma koşullarını değiştirmeye yönelik aktif girişimleri ifade ederken, bağlılık

sözleşme ihlallerine rağmen bir kurumda kalmaya devam etmek anlamına gelir (Ng ve vd., 2009:1067). Rusbult vd. (1988), bağlılığın koşulların iyileşmesi için pasif fakat iyimser bir sabrı ifade ettiğini vurgulamaktadırlar. Psikolojik sözleşme ihlaline; konuşarak sorunu çözme ihtimalinin zayıf ya da hiç olmadığı durumlarda ya da çalışanın başka bir yerde iş bulma imkânının sınırlı olduğu durumlarda, çalışanların kurumlarına bağlılık ile tepki verdiği görülür. Yaş ve iş deneyimi ile olan ilişkisine bakıldığında; çalışmalar eski ve deneyimli işçilerin kurumlarına daha bağlı ve daha adanmış olduklarını göstermektedir. Yaşlı ve deneyimli işçilerin sözleşmelerini daha esnek olarak gördükleri için sözleşme ihlallerini sessizlik veya pasiflik ile kabul ederek nihayetinde kurumlarının sadakatlerini onurlandıracağına inanırlar.

İhmal

Bağlılık, çalışanların vatandaşlık (ekstra-rol) davranışları açısından görülürken, ihmal, tipik olarak çalışanların verimliliğe aykırı davranışları olarak görülür. İhmal genellikle düşük iş katılımları ve işyerinde daha fazla geri çekilme şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Turnley vd., 1999). Psikolojik sözleşme ihlaline; kurum ile çalışan arasında geçmişte de anlaşmazlık, güvensizlik ve sözleşme ihlali yaşanmış ise konuşarak sorunu çözme ihtimalinin zayıf ya da hiç olmadığı ortamlarda ya da diğer çalışanların da benzeri tutumlar sergilemesi gibi durumlarda çalışanlar ihmal ile tepki verirler. Bazı çalışmalar yaşlı ve daha deneyimli çalışanların verimliliğe aykırı davranışlarda daha az bulunduklarını göstermektedir (Ng vd., 2008).

2.3.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Sözleşme ihlalleri oluştuğunda, çalışanların kendilerini eşitsizlik durumunda görmeleri daha olasıdır. Çalışanlar bu eşitsizliği gidermek için güven ve sadakatlerini azaltabilirler, kendi çabaları ve katkılarını geri çekebilirler ve aşırı durumlarda işverenlerine karşı misilleme yapabilirler (Turnley vd., 2003).

Yapılan çoğu araştırma psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, iş performansı ve vatandaşlık davranışlarıyla ters orantılı iken, şüphencilik, devamsızlık ve iş azaltmalarıyla doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Bunderson, 2001; Conway ve Briner, 2002; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Pugh,

Skarlicki ve Passell, 2003; Sutton ve Griffin, 2004 Deery, Iverson ve Walsh, 2006 akt. Ng ve Feldman, 2009). Diğer bir biçimde ters orantılı olması; kurumların çalışanlarına verdikleri sözleri yüksek oranda tuttuğu ve onların beklentilerini karşıladığı durumlarda, çalışanın kuruma bağlılığında artış gözlemlenmiş, tersi olduğunda duygusal bağlılıkta azalma olmuştur. Daha önceki araştırmalar verilen sözlerin ihlallerinin işverenler adına oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşme bağlılık, iş azaltma ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli çalışan tutum ve davranışlarını açıklamak için ilişkili bir yapı olarak görülmüştür (örneğin, Conway ve Briner, 2000; Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino, 2002; Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999, 2000 akt. Ng ve Feldman, 2009).

Psikolojik Sözleşme ve Güven

Çalışan beklentileri çiğnendiği zaman ve bunlar verilmiş sözler olarak algılandığında ihlal kurum için güçlü ve önemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). İşveren çalışanların sadece sinizm, azalan iş memnuniyeti ve azalan kurumsal bağlılık gibi olumsuz tutumlar geliştirmelerini değil; aynı zamanda memnuniyetsizliklerini azalan görev performansı ve artan devamsızlık şeklinde eyleme koymalarını da beklemelidirler. Psikolojik sözleşmenin ihlali, temel güvenin ihlalidir ve işverenler için önemli olumsuz sonuçları vardır (Morrison ve Robinson, 1997). Yani, işgören kuruma güven duyuyor ise sözleşme ihlaline vereceği tepkilerde bu durumdan etkilenir.

Güven, bir kimsenin bir başkasının gelecekteki davranışlarının faydalı, uygun, ya da en azından kendisinin çıkarlarına zarar vermeyecek nitelikte olma ihtimali hakkındaki beklentileri, varsayımları ya da inanışlarıdır. Psikolojik sözleşme ihlalinin önce güven düşükse, ihlalin kuruma yönelik güvende ciddi bir düşüşe sebebiyet verecek, güven ihlal öncesinde yüksekse ihlal, güvende derin bir gerilemeye neden olmayacak ve böyle bir durumda güven, ihlalin olumsuz sonuçlarına karşı güçlü bir teminat olarak hareket edecektir (Rousseau, 1995) . Maaş ödemelerinin düzenli olarak yapıldığı bir kurumda, son ay maaşlar gecikmiş ise, çalışan bunu sözleşmesinin ihlali ya da kurumun kendisini önemsemediği şeklinde algılamaz. Basit bir teknik hata ya da kısa süreli bir ekonomik darboğaz olabileceğini, maaşını en kısa sürede alacağını düşünür. Kuruma duyulan güven, karşılanmayan beklentilere verilecek tepkiyi yumuşatmıştır.

Tersi bir durum söz konusu ise, yani kurum ödemeleri sürekli geciktiriyorsa, çalışan zamanla kuruma güvenini yitireceğinden, bunu sözleşmesinin ihlali olarak algılar ve daha sert tepkiler (yıkıcı konuşma, işten ayrılma, işi ihmal) verebilir. Diğer taraftan çalışanların, kurumun beklentilerini karşılamadığı ve çalışanın yükümlülüklerini (işe vaktinde gelme, kurumun çıkarlarını gözetme gibi) yerine getirmeyerek sözleşmeyi ihlal ettiği durumlarda, kurumun/yöneticinin çalışana olan güveni ya da çalışanlara yönelik örgütsel güvenleri düşük olacaktır (Bekaroğlu, 2011:40).

Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini

İş tatmini; insanların işleri hakkında ne hissettiklerini, iş ve iş yerlerine karşı ani duygusal tepkileri yansıtan ve kuruma girişten kısa süre sonra biçimlenen ve maaş almak, teşvikler, terfiler, iş arkadaşları, iş koşulları, işin doğası, iletişim ve iş güvenliği gibi sınıflandırmalara dayanan çeşitli yönleri olan tutumsal bir değişkendir. Bir çalışanın bu konulardan biri veya daha fazlasında beklentileri ile elde ettiği arasında bir tutarsızlıkla karşılaştığında, özellikle bu konular çalışan için önemli konularsa, iş tatmininde azalma meydana gelebilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşme ihlali bir çalışanın kurumuyla kendisi arasındaki karşılıklı sözlerde bir tutarsızlık algılsa, tepkisi iş tatminsizliği şeklinde ortaya çıkabilmekte ve bunun sonucunda işe devamsızlık ve iş azaltmalarda artışlar olabilmektedir. İş tatmini olmayan çalışanlar kurumda kalırlarsa, kötü hizmet, yıkıcı dedikodular, malzemeleri çalmak ya da sabote etmek gibi üretime zarar veren davranışlarda bulunabilmektedirler. İş azaltma, devamsızlık ve üretime zarar veren davranışların sonuçları kurum için üretkenlik kaybı ve telafi maliyetleri açısından mali bir yük getirmektedir. İş tatmini olmayan çalışanlar ayrıca; gerginlik, kaygı bozukluğu, uyku düzeninin bozulması, yorgunluk, ruhsal çöküntü ve kas ve eklemlerde sertlik gibi fiziksel belirtiler de yaşayabilmektedirler. Bu durum çalışanın psikolojik ve fiziksel refahı için çok önemli bir maliyet oluşturmakta ve kurum için de idealin altında performans ve hastalık izni açısından dolaylı bir maliyet oluşturmaktadır (Knights vd., 2005:65).

İhlal ve iş tatminsizliği arasındaki ilişki göz önüne alınırsa, bu ihlaller çalışanlara işlerinde daha az baskı ve stres hissetmelerini sağlayacak olan bilgi ve becerileri vermemekle onların iş tatminsizliği duygularına doğrudan katkıda

bulunabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin doğan memnuniyetsizlik psikolojik sözleşmenin iş tatmini alanlarıyla örtüşen işlemsel bileşenlerinin benzerliği ile açıklanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki açısından, ihlalle karşılaşmak iş tatminsizliği duygusu yaratır ve bu tatminsizlik duygusu çalışanın bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Knights ve Kennedy, 2005:66).

Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık güçlü bir kurumsal kimlik ve kurum içinde yer almak olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, çalışanın kurumsal amaçları kabulü, kurum için sıkı çalışmaya razı olma ve kurumda kalmaya istekli olma şeklinde yansımaktadır. Bağlılık çalışan ve işveren ilişkisinin bir sonucu olarak zaman içinde yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişir. Bu tutumlar, çalışanların kurum içinde dağıtım ve yönetsel adalet algılarından şiddetle etkilenmektedir (Knights vd., 2005:64).

Psikolojik sözleşmenin işlemsel yükümlülüklerinin ihlali (örneğin maaş, terfi, teşvik) iş tatmininin azalması ile sonuçlanırken, ilişkisel yükümlülüklerin ihlali (örneğin sadakat ve destek) örgütsel bağlılığın azalması ile sonuçlanır (Anderson ve Schalk, 1998).

Bağlılık düzeyinin azalması düşük verimliliğe ve giderlerin yükseltmesine neden olan devamsızlık, iş azaltma ve yavaşlatma olaylarının artması ile ilişkilendirilmektedir. Bağlılığın azalması ayrıca motivasyon azalması, düşük moral seviyesi, fedakârlık ve itaatin azalması aidiyet, güvenlik, etkinlik, yaşama amacı ve hedefleri ve olumsuz özeleştirici gibi olumsuz duygularla da ilişkilendirilmektedir (Knights vd., 2005:65).

İhlal ve bağlılığın azalması arasındaki ilişki göz önüne alındığında, bilginin yanlış yorumlanması, kurumun çalışlara yönelik politikaları konusunda kararsızlık ya da anlaşmazlığa ve kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Bir çalışanın bağlılığını gösteren tutumlar işyeri içinde dağıtım, işlemler ve karşılıklı ilişkilerde adalet algılarından önemli ölçüde etkilenir. Eğer bir çalışan sonuçlardan birinin haksız olduğunu algılayorsa psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi, hayal kırıklığı, üzüntü, öfke, kızgınlık, düşmanlık, ihanet veya kuruma karşı

güvensizlik duyguları yaşayabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Bu duyguların çalışanın çıkış, ses, itaat ve direnç davranışlarına yol açması muhtemeldir (Rousseau, 1995).

Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Adalet

Adalet kavramının temeli Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre birey, kendi gösterdiği çaba ile bu çaba sonucu elde ettiklerini diğerlerinin gösterdikleri çaba ve elde ettikleri ile kıyaslar. Bu karşılaştırma sonucunda hem kendi kendine yaptığı girdi-çıkı analizinde hem de kendini diğerleriyle kıyaslamasının sonucunda bir denklik olmasını bekler. Denklik olmaması halinde ise dengeyi yeniden kurabilmek için davranışlarını değiştirir (Bekaroğlu, 2011:46).

Örgütsel adaletin dağıtılan, süreçle ilgili ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Buna göre; psikolojik sözleşme ihlalinin kökeni örgütsel adaletin dağıtılan, süreçle ilgili ve etkileşimsel boyutlarının yükümlülükleri karşılayacak gibi eşit dağıtılmamasından kaynaklanabilir (Anderson, 1996). Dağıtılan adaletle ilgili ihlalin oluşması, finansal ödüller gibi çıktıların eşitsiz dağıtıldığı algısının bir sonucudur. Süreçle ilgili adaletle ilgili ihlalin oluşması terfi gibi eşitsiz uygulamaların algılanmasıyla oluşurken, etkileşimle ilgili adalet ihlalinin oluşması ise çalışanların örgütte kötü muamele gördüklerini algılamaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Mimaroğlu, 2008:81).

Çalışanlar olayları yorumlayarak sonuçlarını adil olarak algıladıkları veya işlemlerin sonuçlarının adil olarak pay edildiğini algıladıklarında kendilerinden normal olarak beklenen performansı aşan sosyal alışveriş ilişkilerine girerler. Eğer çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlali ile birlikte ortaya çıkan adil ve etik olmayan prosedür ve davranışlar sezinlerse (örneğin, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik) kızgınlık, hayal kırıklığı yaşarlar ve çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda olduğu sonuçların adaletsiz olduğuna inanırlarsa ses, uyum ve direniş gibi verimsiz ve kurum için pahalıya malolacak davranışlara girme olasılığı artar (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik Sözleşme ve İşten Ayrılma Niyeti

İş gücü devri, iş görenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. İş gören devri, özellikle belirli bir deneyim ve uzmanlık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Bunun nedeni, işten ayrılan her deneyimli iş görenin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik döneminde yapmış olduğu hataların maliyetinin olmasıdır. (Çelik Keleş, 2006:77).

Kurumlar yükümlülüklerini yerine getirmedikleri zaman, çalışanlar o kurumdan ayrılmayı düşünmeye başlamaktadır. Turnley ve Feldman, (1999) cazip iş tekliflerinin bulunmasının, işten ayrılma maliyetinin düşük olmasının ve çalışanın yerine kolayca başka birinin getirilemeyecek oluşunun, psikolojik sözleşme ihlaline tepkileri güçlendireceğini ve böylece çalışanların işten ayrılma ihtimallerini yükselteceğini öne sürmektedirler. İşten ayrılma niyeti; iş performansı, duygusal bağlılık ya da vatandaşlık davranışının aksine rahatça ölçülebilen ve sıklıkla gözlemlenebilen bir durum değildir. Zira bu tür durumlar söz konusu olduğunda bireyler, çalıştıkları kurum fark etmeden başka işlere başvururlar veya böyle bir niyetleri olduğunu açıkça söylemezler. Ayrıca yeniden iş bulmanın zor olduğu ekonomilerde, vasıflı ya da vasıfsız çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin dünyadaki benzerlerinden farklı sonuçlar vermesi doğaldır. Çalışanın işten ayrılma niyeti gösterebilmesindeki etken unsurların (işten ayrılma maliyeti, yeni iş bulmada zorluk, yüksek işsizlik nedeniyle çalışanın yerinin doldurulmasında sıkıntı olmayışı) çoğunlukla aleyhine gelişmesi nedeniyle, işsizliğin yüksek olduğu ekonomilerde, çalışanın, kurum tarafından sözleşmesinin ihlaline verebileceği tepki çoğunlukla işten ayrılma boyutuna ulaşmaz (Bekaroğlu, 2011:37).

Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin gönüllü olarak kurumlarına iş yerindeki görevlerinin dışında ve üstünde olan ekstra rol katkılarıyla karakterizedir ve kurumun etkinliğini belirleyen bir faktör olarak kabul edilmektedir (Organ, 1990). Bir değişim girişiminin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi eylemler yoluyla başarılı olmasında bireysel çabanın önemi göz önüne alınmalıdır. Çalışanların kurumlarının kendileriyle

olan sözleşmeyi yerine getirmeleri ile kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekteki istekliliklerini nasıl ilişkilendirdiklerini dikkate almak gerekmektedir (Kozlowski vd., 1993). Örgütsel vatandaşlık davranış yapısı çalışanların “daha az şeyle daha fazla istekli bazı içgörüler sağlayabilir, daha azı ile daha fazlasını yapmakta” istekliliklerini anlamaya yardımcı olabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının araştırmacılar tarafından tespit edilen iki temel boyutu fedakârlık ve genelleştirilmiş uyumluluktur. Daha sonraki kavramsallaştırmalar nezaket, sportmenlik, önderlik, barış, dürüstlük ve sivil erdem gibi boyutları da içermiştir (Organ, 1990).

Bireyin güveninin bir yansıması olduğu görüşünden hareketle toplumsal-duygusal bir faktör olarak güvene özel ilgi gösterilmiştir ve bu nedenle, algılanan psikolojik sözleşmeler, bir anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile dinamik ilişkidir. Bu durumda psikolojik sözleşmelerin ilişkisel formu kullanılarak, kavramsal modelde algılanan psikolojik sözleşmenin sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi potansiyel olarak ılımlılaştıracaktır. Buna destek olarak psikolojik sözleşme ihlali güven ve bağlılığın azalmasına yol açacak ve dolayısıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirmeye daha az istekli olacaklardır (Robinson vd., 1994). Ayrıca Turnley vd., (2000) düşük düzeylerde algılanan psikolojik sözleşme desteği ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yapma isteklilikleri arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali sinizm ile etkileşerek örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar açısından önemli hale gelebilir. Bu potansiyel etkileşimin kurulmasının örgütsel vatandaşlık davranışı öncülleri hakkında daha kapsamlı bir anlayış kazanmak isteyen yöneticiler için önemli etkileri olabilir (Jordan ve Schraeder, 2005:4).

Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm bir tecrübe sonucu olarak gelişen (Reichers vd., 1997) “öğrenilmiş inanış” olduğu öne sürülen (Vance vd., 1996:1, Dean vd., 1998) doğasına göre “ilerisi düşünülerek yapılan” olarak kavramlaştırılmıştır (Andersson, 1996). Bu iki tanım, istihdam ile ilgili sosyal mübadelenin hem psikolojik sözleşme ihlali hem de örgütsel sinizmin kökeninde var olduğunu göstermektedir. Bu durum, her ikisinin de iş

çevrelerinde beklentileri karşılanmayan çalışanların tepkilerini içerdiğini belirtmektedir. Aynı zamanda iki tip karşılanmayan beklentilerin de ilişkili olduğunu göstermektedir. Spesifik olarak, istihdam sözleşmesinin algılanan ihlalleri, çalışanların örgütün dürüstlüğüne yönelik sinik inanışlar ve duygularının ilk öncülleri olması gerektiğinden, psikolojik sözleşme ihlali çalışan sinizminin temel belirleyicisi olarak öne sürülmüştür (Andersson, 1996).

Örgütsel sinizmin sadece tutulmamış sözlerden değil geniş bir yelpazedeki karşılanmamış beklentilerden de ortaya çıkmaktadır. Çalışanların geçmişte yaşadıklarına dayanarak ya da örgütlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin genel inanışlara dayanan işveren beklentileri olabilir (Andersson, 1996). Örneğin, bir işverenle yaşanan tecrübeler, bireyin yeni işvereni hakkındaki sinizmini etkileyebilmektedir. Buna ek olarak sinizm, sadece bireylerin kendi tecrübelerinden değil, diğerlerinin tecrübeleri hakkındaki bilgilerinden de gelişebilmektedir. Örneğin, örgütün diğer örgütlerle etik olmayan ilişkilerinden ya da iş arkadaşlarına olan muamelesinden dolayı çalışanlar, işverenlerinin dürüstlüğü hakkında şüpheyne düşebilmekte ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. Her ne kadar bu olanlar çalışanın kişisel psikolojik sözleşmesinin dışında olsa da, örgütsel sinizm duygularını etkileyebilmektedir çünkü örgütün dürüstlüğüne ilişkin algılarını etkilemektedir. Sinizm, sadece çalışana yönelik belirli sözlerin ihlalinin değil, genel beklentilerin ihlalinin ya da diğerlerinin tecrübelerine dayanarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu ayrım, işverenden çalışana verilmiş sözlerin algılanmasının derecesi olan kişiye özgüllüğün özelliklerinin karşısında çeşitli ve birden çok kaynaktan gelişen genelleştirilmiş beklentilerden oluşmaktadır. Kişiye özgüllük çalışan ya da işveren perspektifinden değerlendirilebilirse de, çalışanların takip eden tutumlarını ve davranışlarını etkileyen bakış açılarıdır. Daha da önemlisi, kişiye özgüllüğün seviyesine göre değişkenlik gösteren ihlallerin etkisi hakkında öngöründe bulunmak için temel oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi tutumlar örgütsel sinizme eşlik etmektedir ve bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali ve takip eden tutumlara örgütsel sinizm aracılık etmektedir (Reichers vd., 1997).

Sinizme liderlik eden ihlal edilmiş beklentilerin kişiye-özel olmaları gerekmemektedir. İhlal edilmiş beklentiler her zaman “kişisel” olmadığı için (işçilerin genelleştirilmiş beklentilere ya da diğerlerinin nasıl muamele gördüğüne dayanarak sinik olmaları gibi) kimlik tehdidi ve eylemi tetikleyen duygusal tepki de daha az

yoğunluktadır. Aslında, sinizm genellikle birinin eyleme hazır olması yerine, çekilme ve bıkkınlığı içeren ihmal-temelli bir tutum olarak tasvir edilir. Sinizm davranışsal bir bileşim (bilişsel ve duyuşsal bileşimlerle birlikte) içermektedir. Ancak burada bile, davranışsal bileşim, önemli bir işle-İlgili davranış (örneğin, düşük performans, çekilme davranışı, azaltılmış örgütsel vatandaşlık davranışı) yerine örgüte yöneltilen eleştiri, alaycı mizah, “biliyorum” bakışları ve devrilen gözler (Dean vd., 1998) gibi olumsuz eylemlere karşı bir “eğilim” olarak tanımlanmaktadır. Sinizmin etkileri hakkında sınırlı sayıda kanıt olsa dahi, güncel kanıtlar öncelikle tutumları ve davranma niyetlerini (örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı için olumsuz niyet, örgütsel taleplere boyun eğmek; Andersson ve Bateman, 1997) etkilediğini göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizme olan etkisinden dolayı duygusal tükeniş üzerinde de dolaylı bir etkiye sahip olabilir. Psikolojik sözleşme ihlalinin bir etkisi de işverenin dürüst olmadığına ilişkin artan histir ve bu duygusal tükenişin eşlik ettiği sinizm hissidir. Sözleşme ihlalinin öncelikli sonucunun, bireyin üzerinde sadece verilen sözler tutulmadığında üretilen sinizm yoluyla gerçekleşen etkilerle (örneğin, duygusal tükeniş) birlikte, örgüte yönelen olumsuz eylemlerdir. Örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların duygusal tükenişleri üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir (Johnson ve Kelly, 2003).

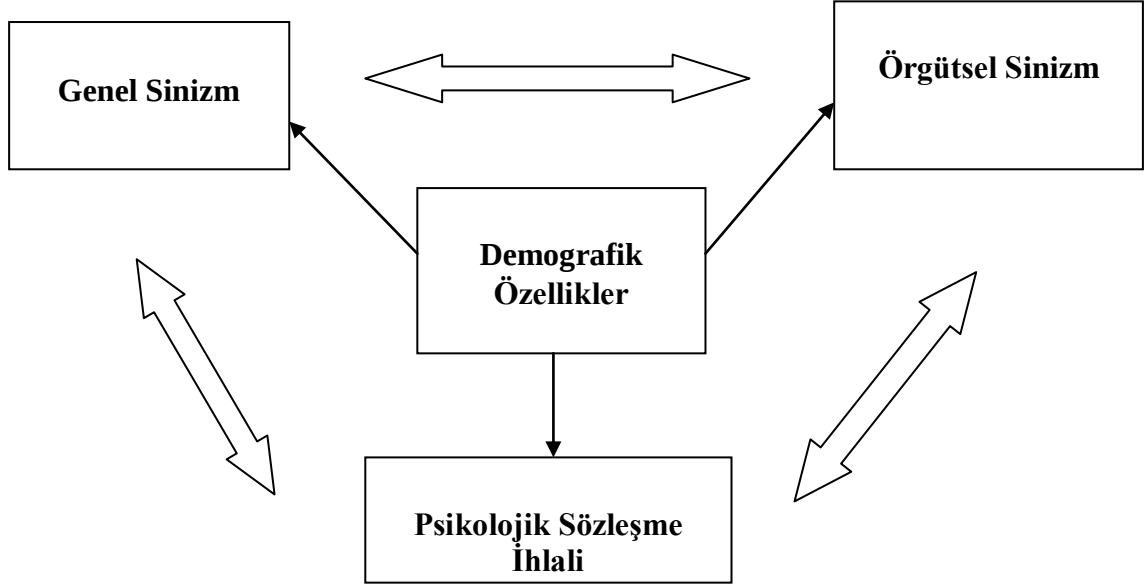
Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin her ikisi de çalışanların işverenleri tarafından karşılanmamış beklentilerinden oluşan yapılardır. Her ikisi de sosyal alışveriş ihlalleri tarafından oluşturulsalar da, bu sosyal alışverişlerin kişiye özel olmaları yönüyle dereceleri farklıdır. Kurum tarafından verilen sözlerin tutulmadığını hisseden çalışanlar, işverenleri hakkında daha fazla sinik tutumlar benimsemektedir (Andersson, 1996).

Kurum açısından bakıldığında sinizm; psikolojik sözleşme ihlalinden hemen sonra görülen olumsuz etkilere sahiptir. Sinik çalışanlar, işverenleri hakkında hayal kırıklığına uğramış hissederler ve kurum ve işleri hakkında daha az olumlu duygu ifade ederler; fakat bu memnuniyetsizliklerini doğrudan kurumsal performansı etkileyen davranışlar olarak yansıtmazlar. Daha ziyade, sinizmin en olumsuz etkileri çalışanlar üzerinde görülür. Güçlü duygusal sinizmi olan çalışanlar duygusal yorgunluk ve tükenmişlik yaşarlar (Johnson ve Kelly, 2003).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümünde; yapılan araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Wrightsman (1992) tarafından geliştirilen on maddelik genel sinizm ölçeği ile Brandes (1997) tarafından geliştirilen, ondört maddelik örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Bilişsel boyutta beş madde, duygusal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta beş madde bulunmaktadır. Genel sinizm ve örgütsel sinizm ölçekleri, Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) çalışmasında yer alan şekliyle kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ilişkin Selekler'in (2007) Türkçeye uyarladığı Robinson ve Morrison (1995) tarafından geliştirilen 9 maddelik psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğinden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre 30.06.2012 tarihi itibari ile Ankara'da onüç adet beş yıldızlı otel

bulunmaktadır (EK-2). Söz konusu otellerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda bu otellerde çalışan toplam 2125 personel olduğu tespit edilmiştir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

2200 evren büyüklüğü 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,05 örneklem hatasında 327 sayısı örneklem için yeterli bulunmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 48). Araştırmaya katılan çalışan sayısının 390 olduğu düşünüldüğünde, bu sayının toplam nüfusu (2125) temsil edebileceği düşünülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgilerinin yer aldığı dokuz, ikinci bölümde genel sinizmi ölçmek için on, örgütsel sinizmi ölçmek için ondört ve psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmek için dokuz olmak üzere toplam otuzüç soru yer almaktadır.

Araştırma Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gönüllülük esasına göre katılım istenildiğinden ve özellikle örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin soruların hassasiyeti nedeniyle bazı otel işletmesi yetkililerinin anketin uygulanmasına izin vermemesinden dolayı tüm araştırma evrenine ulaşmak mümkün olmamıştır. Çalışma Ankara'da uygulamayı kabul eden yedi adet beş yıldızlı otel işletmesinin çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerindeki 390 çalışan kolayda örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Uygulanan anket formu Ek – 1'de sunulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler, veri analizi programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi yapıldıktan sonra, öncelikle araştırmaya katılanların bazı demografik özellikleri, genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları belirlenmiştir. Anket formunun güvenilirlik ve geçerliğine de bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı analizinden ve Hotelling T-Squared testinden yararlanılmıştır. Bazı demografik özelliklere (cinsiyet,

medeni durum, yaşı vb.) ve veri toplama araçlarında yer alan maddelere ilişkin betimsel analizler, frekans ve yüzde dağılımları ile yapılmıştır. Araştırma sorularında Anova, T-Testi, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını anlamak amacıyla çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılanların genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algılarının ölçülmesi amacı ile toplanan verilerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bazı Tanıtıcı Bilgiler

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş ve Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	137	35,1
	Erkek	253	64,9
Medeni Durum	Evli	218	55,9
	Bekâr	172	44,1
Yaş	20'den küçük	16	4,1
	20-29 yaş	158	40,5
	30-39 yaş	153	39,2
	40-49 yaş	56	14,4
	50 ve üzeri	7	1,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	53	13,6
	Lise	192	49,2
	Ön Lisans	91	23,3
	Lisans	48	12,3
	Lisansüstü	6	1,5
Toplam		390	100

Araştırmaya katılanların yüzde 35,1'i kadın, yüzde 64,9'unun erkek; yüzde 55,9'u evli, yüzde 44,1'lik bekârdır. Yaş değişkeni açısından 20-39 yaş grubunda yoğunluk gözlenmiştir. Araştırmaya katılanların 49,2'lik bölümü lise mezunu iken, bunu yüzde 23,3'lük oranla ön lisans mezunları izlemektedir (Tablo:6).

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Hizmet Süresi, Çalışmakta Olduğu Departman, Pozisyon, Gelir Düzeylerine İlişkin Dağılım

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Hizmet Süresi	1 yıldan az	92	23,6
	1-5 yıl	148	37,9
	6-10 yıl	87	22,3
	11-15 yıl	36	9,2
	16-20 yıl	19	4,9
	20'den fazla	8	2,1
Çalışmakta Olduğu Departman	Yönetim	20	5,1
	Önbüro	55	14,1
	Kat Hizmetleri	80	20,5
	Yiyecek İçecek	104	26,7
	İnsan Kaynakları	17	4,4
	Muhasebe	41	10,5
	Diğer	73	18,8
Pozisyon	İşgören	259	66,4
	Alt Kademe Yönetici	64	16,4
	Orta Kademe Yönetici	58	14,9
	Üst Kademe Yönetici	9	2,3
Gelir Düzeyi	1000 TL'den az	148	37,9
	1000-1500 TL	179	45,9
	1501-2000 TL	38	9,7
	2001-2500 TL	17	4,4
	2500 TL'den fazla	8	2,1
Toplam		390	100

Araştırmaya katılanların çalıştığı oteldeki toplam hizmet süresine bakıldığında 1 yıldan az ve 10 yıl arasında yoğunluk gözlemlenmiştir; yüzde 26,7'lik kısım Yiyecek-İçecek Departmanı'nda hizmet etmekte ve bunu yüzde 20,5'lik oranla Kat Hizmetleri Departmanı'nda çalışanlar izlemektedir. Çalışanların işyerindeki pozisyonuna göre dağılımına bakıldığında yüzde 66,4'lük oranla işgörenler oluşturmakta ve 1000 TL'den

az ve 1500 TL arası gelire sahip olanlarda yoğunluk gözlenmiştir (Tablo:7).

4. 2. Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir.

Araştırmada genel sinizm, örgütsel sinizmin ve psikolojik sözleşme ihlali ölçeklerinin toplam güvenilirlik analizi Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile tespit edilmiştir. Genel olarak 0,70 üzeri değerler ölçek güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Altunışık, 2004: 114-115). Tüm gözlemdeki 36 soruda 5’li likert dikkate alınarak 390 örneklemden 2 örneklemden (psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğinde 46. ve 47. soruları boş bırakılmış) eksik olması nedeni ile Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına göre bütün gözlemin 390’dan 388’i dikkate alınmıştır. Anketin genel güvenilirliği 0,904 olarak bulunmuştur ve yüksek düzeyde olduğuna dair ip uçları vermektedir. Soru bazında anketin güvenilirliği incelendiğinde herhangi bir sorunun anketten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Hotelling's T-Squared testi doğrultusunda araştırmada yöneltilen soruların ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo:8).

Tablo 8: Toplam Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Toplam Güvenilirlik				
Cronbach's Alpha (α)		,904		
Bütün Soruların Hotelling's T-Kare Testi				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
1030,387	27,721	34	354	,000

4.2.1. Genel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik analizi genel sinizm ölçeğinin tümüne uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğe ilişkin değerler Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Genel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Genel Sinizm Ölçeği				
Cronbach's Alpha (α)		,836		
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
145,789	17,896	8	382	,000

Genel sinizm ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0, 836'dır. Bu rakam, genel sinizm ölçeğinin güvenilirliği ile ilgili olumlu ipuçları vermektedir. Hotelling's T-Squared testi doğrultusunda araştırmada yöneltilen soruların ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo:9).

4.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik analizi örgütsel sinizm ölçeğinin tümüne uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tümüne ilişkin değerler Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Örgütsel Sinizm				
Cronbach's Alpha (α)		,913		
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
243,531	18,155	13	377	,000

Örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda her bir boyutun ve genel olarak ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,913'dür ve ölçeğin güvenilirliği hakkında olumlu ipuçları vermektedir. Hotelling's T-Squared testi doğrultusunda araştırmada yöneltilen soruların ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo:10).

4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Güvenilirlik analizi psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğinin tümüne uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğe ilişkin değerler Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği				
Cronbach's		,758		
Alpha (α)				
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
155,102	19,037	8	380	,000

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,758’dir. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.70’in üzerindedir ve ölçeğin güvenilirliği hakkında olumlu ipucu vermektedir. Hotelling's T-Squared testi doğrultusunda araştırmada yöneltlen soruların ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo:11).

4.2.4. Araştırmaya Katılanların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyleri

Ölçekler, aralık ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum,2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde) Likert tipi ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Her katılımcı için yukarıdaki beş dereceli cevapların verileri, lehte olan ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, aleyhte olan ifadelerde ise sırayı tersine çevirmek suretiyle kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Böylece her katılımcının puanı hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında Özdamar (2003)’ın

aralıkları dikkate alınmıştır;

$1,00 \leq \text{aritmetik ortalama} \leq 2,60$: Düşük

$2,60 < \text{aritmetik ortalama} \leq 3,40$: Orta

$3,40 < \text{aritmetik ortalama} \leq 5,00$: Yüksek

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyleri

	n	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	S.S.
Genel Sinizm	390	1,00	5,00	3,7097	,71877
Örgütsel Sinizm	390	1,00	5,00	3,0703	1,01185
Psikolojik Sözleşme İhlali	388	1,00	5,00	2,7466	,67858
Valid n	388				

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri ($\bar{X}=3,7097$) yüksek, örgütsel sinizm ($\bar{X}=3,0703$) ve psikolojik sözleşme ihlali algıları ($\bar{X}=2,7466$) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo: 12).

4.2.5. Araştırmaya Katılanların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon - Regresyon Analizleri

Bu bölümde genel sinizm, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin tespitine yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılacaktır.

Tablo 13: Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Genel Sinizm	Örgütsel Sinizm	Psikolojik Sözleşme İhlali
Genel Sinizm	Pearson	1		
	Correlation			
	Sig.(2-tailed)			
	N	390		
Örgütsel Sinizm	Pearson	,369**	1	
	Correlation	,000		
	Sig. (2-tailed)	390		
	N		390	
Psikolojik Sözleşme İhlali	Pearson	,198**	,614**	1
	Correlation	,000	,000	
	Sig. (2-tailed)	390	390	
	N			390

Araştırmanın amacı, genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa, ilişkinin yönünü belirlemektir. Bu amaçla korelasyon analizine başvurulmuş, korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Bu amaçla kullanılan Pearson Korelasyon Katsayısı Tablo 13’de verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi; korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak yorumlanabilir (Ural vd., 2013:244). Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan ilişkinin anlamlı olması ile birlikte düzeyinin ise orta dereceli ($r=0,369$) olduğu tespit edilmiştir (Tablo:13). Çalışanların genel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$). Değişkenler arasında

istatistiksel olarak pozitif yönlü düşük bir ilişki mevcuttur ($r=0,198$) (Tablo:13). Elde edilen verilere göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Değişkenler arasında kuvvetli ($r=0,614$) ve doğru yönlü (pozitif) bir ilişki bulunmaktadır (Tablo:13).

Tablo 14: Bağımlı Değişkenin Örgütsel Sinizm Bağımsız Değişkenin Genel Sinizm Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,369 ^a	,136	,134	,76611
a. Belirleyici (Predictors): (Constant), Genel Sinizm				
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm				

Genel sinizm ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve “genel sinizm-örgütsel sinizm” arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Değişkenler arasındaki orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkinin mevcudiyeti ($r=0,369$), çalışanların “genel sinizm düzeyleri” ve “örgütsel sinizm düzeyleri” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar, genel sinizmin örgütsel sinizme olan etkisinin $R^2= ,136$ olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle örgütsel sinizm düzeyindeki değişimlerin yüzde %13,6 oranında genel sinizme bağlı olduğu söylenebilir (Tablo:14).

Tablo 15: Bağımlı Değişkenin Genel Sinizm Bağımsız Değişkenin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,198 ^a	,039	,037	,70542
a. Belirleyici (Predictors): (Constant), Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı				
b. Bağımlı Değişken: Genel Sinizm				

Genel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkinin etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar genel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali algısına olan etkisinin $R^2=,039$ olduğunu göstermektedir. Genel sinizm düzeyindeki değişimlerin % 3,9 oranında psikolojik sözleşme ihlali algısına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Bağımlı Değişkenin Örgütsel Sinizm Bağımsız Değişkenin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,614 ^a	,377	,375	,65094
a. Belirleyici (Predictors): (Constant), Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı				
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm				

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespit edilmesiyle birlikte, etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sinizme olan etkisinin $R^2= ,377$ olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizme olan etki varyansı yüzde 37,7 olarak belirlenmiştir.

4.2.6. Araştırmaya Katılanların Bazı Demografik Özelliklerinin Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Bu kısımda otel çalışanlarının bazı demografik özellikleriyle genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile aralarındaki ilişkilere yer verilmiştir. Otel çalışanlarının genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının cinsiyet bakımından incelenmesi Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	p
Genel Sinizm	Kadın	137	3,7461	,71311	388	,737	,462
	Erkek	253	3,6899	,72246			
Örgütsel Sinizm	Kadın	137	2,8785	,85466	388	,031	,975
	Erkek	253	2,8758	,80766			
Psikolojik Sözleşme İhlali	Kadın	136	2,7835	,73259	386	,787	,432
	Erkek	252	2,7266	,64821			

Genel sinizm ortalamalarına göre kadın ve erkek otel çalışanlarının genel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet ile genel sinizm arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış t testi sonucunda böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(390)} = ,737$, $p > 0,05$]. Bu sonuca göre; araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet değişkeni bakımından genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (Tablo:17).

Kadın ve erkek otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet değişkeni bakımından örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Tablo:17).

Tablo 18: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	p
Genel Sinizm	Evli	218	3,6927	,72328	388	-,526	,599
	Bekâr	172	3,7313	,71454			
Örgütsel Sinizm	Evli	218	2,9233	,82109	388	1,259	,209
	Bekâr	172	2,8177	,82487			
Psikolojik Sözleşme İhlali	Evli	216	2,7819	,65158	386	1,150	,251
	Bekâr	172	2,7022	,71046			

Yapılan analiz sonucunda genel sinizm ortalamalarına göre evli otel çalışanlarının genel sinizm düzeyi 3,6927; bekâr otel çalışanlarının genel sinizm düzeyi 3,7313 olarak tespit edilmiştir. Medeni durum ile genel sinizm arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, t testi sonucunda böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(390)}=-,526$, $p>0,05$]. Bu sonuca göre; araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durum değişkeni bakımından genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (Tablo:18).

Yapılan t testine göre örgütsel sinizm ortalamalarına göre evli otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi 2,9233, bekâr otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi 2,8177 olarak tespit edilmiştir. Medeni durum ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, t testi sonucunda anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir [$t_{(390)}= 1,259$, $p>0,05$]. Bu sonuca göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durum değişkeni bakımından örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali skorlarında medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır [$t_{(388)}=1,150$, $p>0,05$]. Buna göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durum değişkeni bakımından psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo:18).

Tablo 19: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Genel Sinizm	20'den küçük	16	3,7431	,51114	,555	,695
	20-29 yaş	158	3,7616	,73273		
	30-39 yaş	153	3,6652	,72155		
	40-49 yaş	56	3,6528	,73338		
	50 ve üzeri	7	3,8889	,69389		
	Toplam	390	3,7097	,71877		
Örgütsel Sinizm	20'den küçük	16	3,5536	,57882	5,663	,000*
	20-29 yaş	158	2,8237	,81679		
	30-39 yaş	153	2,9323	,81283		
	40-49 yaş	56	2,6084	,75113		
	50 ve üzeri	7	3,4592	1,14349		
	Toplam	390	2,8767	,82338		
Psikolojik Sözleşme İhlali	20'den küçük	16	3,3958	,59069	4,910	,001*
	20-29 yaş	158	2,7229	,79688		
	30-39 yaş	153	2,7573	,61422		
	40-49 yaş	56	2,6024	,55443		
	50 ve üzeri	7	3,1746	,65060		
	Toplam	390	2,7548	,70070		

* $p < 0.05$

Genel sinizm ölçeğinin genelinde araştırmaya katılan çalışanlar içinde yaşları 50 ve üzeri olanların genel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu ($\bar{X}$ =3,8889) görülmektedir; ancak, araştırmaya 50 ve üzeri sadece 7 otel çalışanın katıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. 20-29 yaşında olan 158 otel çalışanın da genel sinizm düzeylerinin ($\bar{X}$ =3,7616) yüksek olduğu görülmektedir. Yaşları 40-49 arasında olanların ise genel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu ($\bar{X}$ =3,6528) görülmektedir. Otel çalışanlarının genel sinizm düzeyinde yaşa göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların genel sinizm düzeyinde otel çalışanlarının yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı (F =,555, $p > 0,05$) belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali sonuçlarına göre farklı yaş gruplarına sahip denekler arasında örgütsel sinizm ($F=5,663$, $p<0,05$) ve psikolojik sözleşme ihlali ($F=4,910$, $p<0,05$) düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Otel çalışanlarının örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir.

Tablo 20: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Eğitim	n	$\bar{X}$	S.S.	F	p
Genel Sinizm	İlköğretim	53	3,8595	,75553	,817	,515
	Lise	192	3,7014	,72247		
	Önlisans	91	3,6801	,74311		
	Lisans	48	3,6227	,85322		
	Lisansüstü	6	3,7963	,71877		
	Toplam	390	3,7097			
Örgütsel Sinizm	İlköğretim	53	2,9353	,85166	1,642	,163
	Lise	192	2,9301	,80941		
	Önlisans	91	2,8469	,82743		
	Lisans	48	2,6205	,77775		
	Lisansüstü	6	3,1548	1,13157		
	Toplam	390	2,8767	,82338		
Psikolojik Sözleşme İhlali	İlköğretim	53	2,8637	,77246	,809	,520
	Lise	191	2,7671	,65912		
	Önlisans	90	2,7360	,73284		
	Lisans	48	2,6181	,72369		
	Lisansüstü	6	2,7778	,69921		
	Toplam	388	2,7548	,70070		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları incelenmiştir (Tablo:20). Otel

çalışanlarının eğitim durumları ile genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, anova testi sonucunda, araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları değişkeni bakımından genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiş ve araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları değişkeni bakımından örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı eğitim düzeyine sahip denekler arasında psikolojik sözleşme ihlali algıları incelenmiş ve araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları değişkeni bakımından psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$) (Tablo:20).

Tablo 21: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Gelir Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Gelir	n	$\bar{X}$	S.S.	F	p
Genel Sinizm	1000 TL'den az	148	3,8461	,74795	2,528	,040*
	1000-1500 TL	179	3,6505	,68302		
	1501-2000 TL	38	3,5234	,78521		
	2001-2500 TL	17	3,5490	,46725		
	2500 TL'den fazla	8	3,7361	,77877		
	Toplam	390	3,7097	,71877		
Örgütsel Sinizm	1000 TL'den az	148	2,9986	,88148	1,602	,173
	1000-1500 TL	179	2,8336	,78658		
	1501-2000 TL	38	2,7237	,71470		
	2001-2500 TL	17	2,6555	,67633		
	2500 TL'den fazla	8	2,7857	1,12356		
	Toplam	390	2,8767	,82338		
Psikolojik Sözleşme İhlali	1000 TL'den az	148	2,8078	,81532	,544	,704
	1000-1500 TL	178	2,7441	,61604		
	1501-2000 TL	38	2,6871	,58786		
	2001-2500 TL	16	2,6054	,71144		
	2500 TL'den fazla	8	2,6528	,73328		
	Toplam	388	2,7548	,70070		

* $p<0,05$

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının gelir durumlarına göre genel sinizm,

örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları incelenmiştir (Tablo:21). Otel çalışanlarının gelir durumlarına göre genel sinizm düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Tablo 21’den de anlaşılacağı gibi çalışanların genel sinizm düzeyleri ile gelirleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Daha sonra farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak amacıyla çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının gelir durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri ($F=1,602$, $p>0,05$) ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ($F=0,544$, $p>0,05$) bakımından aralarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo:21).

Tablo 22: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Genel Sinizm	1 yıldan az	92	3,8068	,71930	1,545	,175
	1-5 yıl	148	3,6547	,73499		
	6-10 yıl	87	3,7382	,70436		
	11-15 yıl	36	3,7469	,71002		
	16-20 yıl	19	3,3743	,67608		
	20 yıldan fazla	8	3,9306	,53101		
	Toplam	390	3,7097	,71877		
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az	92	3,0543	,81760	1,555	,172
	1-5 yıl	148	2,7843	,77817		
	6-10 yıl	87	2,8300	,87856		
	11-15 yıl	36	2,9980	,76274		
	16-20 yıl	19	2,7481	,95813		
	20 yıldan fazla	8	2,8125	,87643		
	Toplam	390	2,8767	,82338		
Psikolojik Sözleşme İhlali	1 yıldan az	92	2,9372	,69930	1,895	,094
	1-5 yıl	148	2,7548	,70818		
	6-10 yıl	87	2,7126	,72099		
	11-15 yıl	36	2,7253	,60246		
	16-20 yıl	19	2,7427	,70070		
	20 yıldan fazla	8	2,9115	,51999		
	Toplam	390	2,6665	,70180		

Otel çalışanlarının çalıştıkları oteldeki hizmet süresi ile genel sinizm düzeyleri

arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, anova testi sonucunda araştırmaya katılan otel çalışanlarının hizmet süresi değişkeni bakımından genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,545$, $p>0,05$). Araştırmaya katılan otel çalışanlarının hizmet süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda otel çalışanlarının hizmet süresi ile örgütsel sinizm bakımından aralarında anlamlı bir fark olmadığı ($F=1,555$, $p>0,05$) ve otel çalışanlarının oteldeki hizmet süresi ile psikolojik sözleşme ihlali bakımından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($F=1,895$, $p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo:22).

Tablo 23: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Departman Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Departman	n	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Genel Sinizm	Yönetim	20	3,7333	,82945	,836	,543
	Kat Hizmetleri	80	3,7014	,70486		
	Önbüro	55	3,6626	,71337		
	İnsan Kaynakları	17	3,6209	,65270		
	Muhasebe	41	3,5366	,64879		
	Yiyecek İçecek	104	3,8120	,71559		
	Diğer	73	3,7199	,76536		
	Toplam	390	3,7097	,71877		
Örgütsel Sinizm	Yönetim	20	3,3714	,93350	2,338	,031*
	Kat Hizmetleri	80	2,8607	,85131		
	Önbüro	55	2,8156	,76792		
	İnsan Kaynakları	17	2,5210	,94280		
	Muhasebe	41	2,7143	,64206		
	Yiyecek İçecek	104	2,8767	,85307		
	Diğer	73	2,9912	,77353		
	Toplam	390	2,8681	,82338		
Psikolojik Sözleşme İhlali	Yönetim	20	2,8056	,75778	1,839	,090
	Kat Hizmetleri	80	2,8194	,83885		
	Bakım ve Onarım	24	2,6238	,47083		
	Önbüro	55	2,5374	,64497		
	İnsan Kaynakları	17	2,6405	,63408		
	Muhasebe	41	2,5989	,60189		
	Yiyecek İçecek	104	2,8255	,74195		
	Diğer	73	2,8474	,51443		
	Toplam	390	2,7548	,70070		

* $p < 0.05$

Çalıştığı departman değişkenine göre genel sinizm düzeyleri ortalamalarına bakıldığında en yüksek genel sinizm düzeyi yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar oluşturmakta ve bunu yönetim bölümü ve kat hizmetleri bölümünün izlediği görülmektedir. Otel çalışanlarının çalıştığı bölüm ile genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, anova testi sonucunda anlamlı bir fark olmadığı ($F=0,836$, $p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo:23). Çalışılan departman değişkenine göre çalışanlar arasında örgütsel sinizm düzeyleri ($F=2,338$, $p<0,05$) açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo:23). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile çalışılan departman değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($F=1,839$, $p>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo:23).

Tablo 24: Katılımcıların Genel Sinizm, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Mevcut İşyerindeki Pozisyon Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Pozisyon	n	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Genel Sinizm	Üst Düzey Yönetici	9	4,1235	,69042	1,537	,204
	Orta Düzey Yönetici	58	3,6628	,74868		
	Alt Düzey Yönetici	64	3,6128	,70994		
	İşgören	259	3,7297	,71279		
	Toplam	390	3,7097	,71877		
Örgütsel Sinizm	Üst Düzey Yönetici	9	3,0714	1,10368	,656	,579
	Orta Düzey Yönetici	58	2,9914	,81552		
	Alt Düzey Yönetici	64	2,8650	,82362		
	İşgören	259	2,8472	81648		
	Toplam	390	2,8767	,82338		
Psikolojik Sözleşme İhlali	Üst Düzey Yönetici	9	2,8642	,67991	,443	,723
	Orta Düzey Yönetici	58	2,8230	,56565		
	Alt Düzey Yönetici	64	2,6892	,69577		
	İşgören	259	2,7519	,73110		
	Toplam	390	2,7548	,70070		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının pozisyonlarına göre genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri incelenmiş ve ortalamalara göre “üst düzey yöneticiler” dışında “işgören” olarak çalışanların ortalaması yüksektir. Otel çalışanlarının konumları ile genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı araştırılmış, ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($F=1,537$, $p>0,05$) tespit edilmiştir. Örneklemeye katılan otel çalışanlarının pozisyon değişkenine göre çalışanlar arasında örgütsel sinizm düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı ($F=,656$, $p>0,05$) bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların mevcut işyerindeki pozisyonu ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ($F=,443$, $p>0,05$) bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo:24).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada “genel sinizm”, “örgütsel sinizm” ve “psikolojik sözleşme ihlali algısı”nın kavramsal ve teorik tanımlayıcı boyutları oluşturulmuş ve Ankara ilinde beş yıldızlı otellerde görev yapan otel çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin bulunması amaçlanmıştır. Ayrıca otel çalışanlarının bazı demografik özellikleri ile genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ve birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan otel çalışanlarının hayata ve insanlara bakış açısının olumsuz olduğu ve genel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sinizm seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve psikolojik sözleşme ihlali algı seviyelerinin de orta düzeyde olduğu söylenebilir. Otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlali algıları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında doğru yönde (pozitif) orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların genel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında doğru yönlü (pozitif) zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların genel sinizm düzeyleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri de artmaktadır. Bütün bu sonuçlar regresyon analizi ile de desteklenmiştir. Kendi kişilik yapısı, geçmiş deneyimleri, yaşam koşulları çalışanı genel bir sinik haline getirmiş olabilir ve zaten kendi kişilik özelliğinden kaynaklanan bu olumsuz tutumuna kurumu ile ilgili herhangi bir olumsuz tutumda eklendiğinde örgütsel sinizm düzeyinin ve psikolojik sözleşme ihlali algısının artmasına neden olabilir.

Otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir. Otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında doğru yönlü (pozitif) kuvvetli bir ilişki mevcuttur. Yapılan regresyon

analizi bu sonucu destekler niteliktedir. Bu durumda otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Bunun nedeni işe alım sürecinden başlayarak işverenin çalışanda gerçek dünyadan uzak beklentiler oluşturmaması, çalışanına verdiği sözler ve çalışanın algıladığı beklentileri tanımaması ve saygı duymaması olabilir.

Yapılan t testine göre genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Bu sonuç alan yazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir (Anderson ve Bateman, 1997; James, 2005; Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Efilti ve diğerleri, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Sur, 2010). Kanter ve Mirvisin 1991 yılındaki yaptıkları çalışmada ise, cinsiyet bakımından bir farklılık bulunmuş, erkeklerin sinizmi yaşama düzeyleri kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Lobnika ve Pagon (2004: 7 akt. Kalağan, 2009: 69) ise, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlar ve bu bulguyu, örgütlerde kadınların sömürölme derecesiyle açıklamışlardır. Selekler, (2007) cinsiyet bağımsız değişkenine göre örneklem grubunu oluşturan bireylerin psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Yapılan analizler sonucunda medeni durum ile genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir (Efilti vd., 2008). Delken (2004) çalışmasında çalışanların sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri bekâr çalışanların evli olanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kanter ve Mirvis (1989: 329) ise ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin, evli ve bekârlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları değişkeni bakımından genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005:743; James, 2005: 97; Hickman vd., 2004: 6; Efilti ve diğerleri, 2008: 289 araştırmalarıyla örtüşürken Erdost vd., (2007) ve Güzeller ve Kalağan'ın (2008) araştırmalarında farklı sonuçlar çıkmıştır. Erdost vd., (2007) araştırmasında eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olanların lisans düzeylilerden daha sinik davranış gösterme

eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Güzeller ve Kalağan'ın (2008) araştırmasında yüksek lisans ya da doktora mezunu olanların, ön lisans mezunu olanlara göre, çalıştıkları kurumlara ilişkin olumsuz tutumları daha yüksektir sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizm artmaktadır (Fero, 2005: 63; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 300). Guastello ve diğerlerinin 1992'de yaptıkları araştırmada eğitim düzeyi yüksek öğrencilerin sinizm düzeyleri yüksek çıkmıştır. Kanter ve Mirvisin 1991'de yaptıkları araştırma da ise eğitim düzeyi düşük olanların daha sinik olduğu görülmüştür.

Otel çalışanlarının gelir durumları değişkeni bakımından genel sinizm arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir. Bu sonuca göre 1000 TL'den az geliri olanlar ile 1000-1500 TL geliri olanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Düşük gelirli bir çalışan aile ekonomisine katkıda bulunmakta zorlanabilir ve çalıştığı kuruma karşı olumsuz davranışlar sergileyebilir ve böylece genel sinizm düzeyi artabilir. Ancak örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Fero (2005: 34) ve Mirvis ve Kanter (1991: 56), gelir ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlar ve geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Delken (2004: 22), çalışanların çalışma türüne göre gelirlerini parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç düzeyde sınıflandırmış ve sabit maaşla çalışanların örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının genel sinizm düzeyinde yaşa göre farklılığa ilişkin yapılan Anova testi sonucunda çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Farklı yaş gruplarına sahip denekler arasında örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinde 20'den küçük çalışanlar ile 20-29 yaş aralığındaki çalışanlar arasında, 20'den küçük çalışanlar ile 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ve 20'den küçük çalışanlar ile 40-49 yaş aralığındaki çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm düzeyinde farklılığın 20'den küçük yaş grubunda ortalamanın yüksek, 40-49 yaş grubunda ise ortalamanın düşük olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinde de farklılığın yine aynı grupların ortalamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonucun nedeni genç çalışanların beklentilerinin özellikle mali

başarılarla dayalı olması, iş hayatında tecrübesinin az olmasına, bulunduğu ortamdaki durumlara, işlere tam hâkim olamamasına ve çalışmaya yüksek beklentilerle başlayıp, sonucunda ise hayal kırıklığına uğramış olmasına, başka yerlerde de aynı derecede ya da daha iyi istihdam fırsatları bulabileceğini düşünmesine bağlanabilir. Yaşlı çalışanlar ise işlerini ihmal etmeye başlarsa, performanslarının azaldığı hakkındaki önyargıların oluşacağını ve yönetimin yaşlı çalışan hakkındaki fikirlerini değiştirip işten çıkaracağını ve sonrasında iş bulmakta güçlük çekeceğini düşünmesi olabilir. Bu nedenle yaşlı çalışanlar kurumlarına daha bağlılık gösteriyor olabilir. Andersson ve Bateman (1997), Fero (2005), Bommer vd., (2005: 743), Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007: 317), Erdost vd. (2007), Efilti vd. (2008), Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını, Mirvis ve Kanter'in (1991: 56) çalışmasında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-25 yaş aralığındaki çalışanların, 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha sinik olduğu gözlenmiştir. Selekler, (2007) yaş bağımsız değişkenine göre örneklem grubunun psikolojik sözleşme ihlal algısında bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Mevcut işyerinde hizmet süresi değişkeni bakımından genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algılarına bakıldığında; araştırmaya katılan otel çalışanlarının mevcut işyerinde çalışma süresi değişkeni bakımından genel sinizm, örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Alan yazın incelendiğinde Sur'un (2010) büro personeline yaptığı çalışmasında; araştırmaya katılan büro çalışanlarının şuan çalışılan işyerindeki çalışma süresi değişkeni bakımından genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, ancak araştırmaya katılan büro çalışanlarının şuan çalışılan işyerindeki çalışma süresi değişkeni bakımından tepki faktörleri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiş ve şuan çalışılan işyerindeki çalışma süresi bakımından 2 yıldan az ve 2-5 yıl arasında olanların daha sinik olduğunu belirtmiştir.

Çalıştığı departman değişkenine göre genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri analiz edilmiş ve araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalıştığı bölüm değişkeni bakımından genel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalıştığı departman değişkenine göre örgütsel sinizm arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Bu farklılık yönetim ve insan kaynakları departmanlarının ortalamalarından

kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni de otel işletmelerinde yöneticilerin sorumluluklarının fazla olması, stresli ve hareketli bir çalışma ortamlarının olması olabilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının mevcut işyerindeki pozisyonuna göre genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algıları analiz edilmiş ve otel çalışanlarının genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algıları ile görev değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan çalışanların, hiyerarşik olarak daha alt düzeyde olan çalışanlara göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını belirtmişler ve bunun nedenini, yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23). Ayrıca Hickman ve diğerleride (2004: 11) yüksek rütbeli memurların daha az sinizm ifade ettikleri sonucuna varmışlardır. Selekler, (2007) görev değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark olmadığını tespit etmiştir.

5.2. Öneriler

Bu sonuçlar doğrultusunda otel çalışanlarının verimli çalışabilmesi için genel sinizmin artmasına, örgütsel sinizme ve psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşmasına yol açan nedenlerin ve bunların ne gibi çıktılarının olduğunun belirlenmesi ve bunlara yönelik önlemler alınması gerekmektedir.

Otel çalışanlarının gelir durumu arttıkça genel sinizm düzeylerinin düştüğü sonucundan hareketle çalışanların genel sinizm düzeylerini düşürmek için ücret iyileştirmesine gidilmesi ya da işletme bağlılığını ödüllendirici bir prim sisteminin kullanılması önerilmektedir.

Araştırma sonucunda yaş ile genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki farklılık genç çalışanlarda görülmektedir. Genç çalışanların kurumları ile ilgili olumlu değerlendirmeler geliştirebilmeleri için açık iletişime, katılımcılığa ve gerçekçi beklentiler ve kariyer planlarının oluşturulmasına dayanan yönetim uygulamaları önerilmektedir. Ayrıca genç çalışanları, yapacağı işi müşterinin yanında deneme yanılma yolu ile öğrenmek zorunda bırakmadan, ihtiyacı olan eğitimler

tespit edilebilir ve bunlara katılması sağlanabilir. Sadece slâytlardan oluşan eğitimler değil hem teorik hem de uygulama yöntemi ile iş becerisini pekiştirici eğitimler olması iş konusunda kendine güvenen, kendini yeterli hisseden çalışanların oluşmasını sağlayabilir ve böylece daha mutlu çalışarak hem sinizm düzeyi hem de psikolojik sözleşme ihlali algısı düşebilir. İşe yeni başlayan çalışana uyum programı ve gerekli durumlarda hizmet içi eğitim verilebilir, kurum kişiye doğru bir şekilde tanıtılabilir ve kurum hakkında bilgilendirilebilir, çalışılacak kurumun politikaları ve uygulamaları açık ve anlaşılır şekilde olabilir. Özellikle iş tecrübesi az olan çalışanlara kurumun vizyonu, misyonu, kurumun işleyişi, değerleri, kurumda olan değişimler, stratejiler, hedefler açık bir şekilde anlatılarak ve iş tanımları yapılarak bunlar doküman haline getirilip çalışanların her an kolayca ulaşabildikleri yazılı belgeler olması sağlanabilir. Böylece çalışanlar kurumları hakkında daha net fikirlere sahip olabilirler. Bütün bunlar sinizmin ve psikolojik sözleşme ihlalinin azaltılmasında etkin rol oynayabilir.

Araştırmada çalışanların genel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça genel sinizm, örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı sonucundan yola çıkılarak kurumun çalışanlarını bir değer kabul etmesi, mutluluklarını önemsemesi ve bunları hissettirmesi, çalışanların kurum ile olan duygusal ilişkilerini olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla işvereni ile olan psikolojik sözleşmesinin sağlıklı olduğuna inanan işinden memnun bir çalışanın genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri düşebilir ya da oluşmasının önüne geçebilir ve bunun sonucunda da olumlu tutum ve ekstra rol davranışları sergileyebilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına verilmiş sözlerini, algılanan beklentilerini tanıması ve saygı duyması ve oluşturduğu beklentiler gerçekçi beklentiler olması önerilmektedir.

Araştırma sonucunda sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algısının birbirlerini etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak örgüt yöneticilerinin çalışanların algısını değiştirecek çalışmalara yönelmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar içerisinde adil bir ödül ceza sistemi veya çalışanların kariyer planlarının yapılması gibi faaliyetler önerilmektedir. Çalışanların iş ile ilgili sorularına yeterli cevaplar verilebilmeli ve kurum içindeki iletişim aktif hale getirilebilir. Çalışanların birbirleri ile ve yönetim ile iletişimleri artırılabilir, bunun için yönetici ve çalışanlar bir arada eğitimlere ve bu eğitimlerde yapılacak etkinliklere birlikte katılmaları sağlanabilir. Bu şekilde bir arada etkinlik yapan çalışan ve yönetici birbirlerini daha iyi

tanıyıp anlayabilir ve iş ortamında da etkin iletişim kurabilirler. Böylece çalışanların yöneticileri hakkında, yöneticilerinde çalışanları hakkında olumsuz yargıları giderebilir ve psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerini dolayısıyla sinizm düzeyini daha aza indirebilir. Ayrıca çalışanların kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar veya uygulamalar hakkında nasıl bilgi alabileceklerini, adaletsizlikle karşılaştıklarında neler yapabilecekleri hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir ve şeffaf yönetim anlayışı benimsenebilir. Bütün bunlar kurumu hakkında yeterli bilgiye sahip ve gelecekte kendisinin de hangi noktada olacağını gören çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algıları ve sinizm düzeylerinin düşmesini sağlayabilir.

Çalışanlar fazladan rol performansı göstermeleri durumunda ödüllendirilebilir. İş yükünün fazla olduğu birimlerde gerektiği kadar çalışanın olması ve tek bir çalışana işlerin yüklenmesinin önüne geçilerek işin paylaşılması hem yapabileceğinden fazla işin altında ezilmeyen çalışanın yaptığı işten memnun olmasını hem de kurumun çalışanlardan verim almasını sağlayabilir ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel sinizmin oluşmasına engel olabilir ya da düşmesini sağlayabilir. Ayrıca çalışanın tek düze çalışma hayatından kurtulabilmesi için belli dönemlerde iş rotasyonu da yapılabilir.

Çalışanların can güvenliğinin sağlanması, sağlıklarının korunması ve bu konularda bilinçlendirilmesi ve ergonomik çalışma koşullarının sağlanması önerilmektedir. İş ve özel yaşam dengesini gözetken örgütsel destek programları sinizmin azaltılmasında etkin olabilir. İşten ve iş dışından beklentiler çalışanların tahammül sınırını zorlayabilir ve söz konusu beklentilerin altından kalkma konusundaki fiziksel veya psikolojik yetmezlik stres seviyesini yükseltebilir. Bu beklentiler altında ezilme tehdidi ile karşı karşıya kalan çalışanların örgütün vereceği desteğe olan ihtiyaçları da artabilir. Otel çalışanlarına sağlanan tüm bu destek ve imkânlar örgütsel sinizm düzeylerini ve psikolojik sözleşme ihlal algılarını düşürebilir.

Genel sinizm, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algısının birbirlerini etkiledikleri sonucundan hareketle çalışanların işletmeye bağlılıkları, çalışan memnuniyeti ve çalışandan tam verim alınabilmesi amacıyla yapılan çalışmalarda bu üç kavram birbirinden ayrı tutulmamalı ve gerçekleştirilecek çalışmaların bir bütün olarak

ele alınması önerilmektedir.

Araştırmacılara Öneriler;

Bu çalışmada sadece Ankara ilindeki otellerde çalışanlar ele alındığı için tüm otel çalışanlarına göre genellemede eksiklikler vardır. Bu bağlamda araştırmanın farklı bölgelerde yapılması ve belli aralıklarla tekrarlanması önerilmektedir.

Bu çalışmanın evreni, otel çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla bir başka araştırmada, evrenin kapsamını genişleterek turizm sektöründeki diğer çalışanlar da (seyahat acenteleri çalışanları vb.) evrene dâhil edilerek kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

Otel çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarını ve psikolojik sözleşme ihlal algılarını belirlemek amacıyla, yöneticiler ile görüşme tekniği kullanılarak araştırmalar yapılabilir.

Otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarını ve örgütsel sinizm düzeylerini azaltıcı nitelikte deneysel çalışmalar yapılabilir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel politika, mobbing, örgüt kültürü, personel güçlendirme, örgütsel destek, örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık kavramları ile örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Özel ve kamu çalışanları için kıyaslamalı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Generic, social, and general. *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Adriaansen, M. L., Van Praag, P. and De Vreese, C. H. (2010). Substance matters: How news content can reduce political cynicism. *International Journal of Public Opinion Research*, 22(4), 433-457.
- Agee, J. E. (2000). *Understanding psychological contract breach: An examination of its direct, indirect and moderated effects*. Doctoral Dissertation, University of Albany, New York.
- Agger, R. E., Goldstein, M. M. and Pearl, S. A. (1961). Political cynicism: Measurement and meaning. *The Journal of Politics*, 23(3), 477-506.
- Ajzen, I. (1994). Attitudes, R. J. Corsini, (Ed.). *Encyclopedia of psychology* (2nd ed.), 114-116. New York: Wiley.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, S. B. (2011). Die Beziehung zwischen der Organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem Organisatorischen Zynismus: Eine Studie in den 4 und 5 Sternehotels in Ankara. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 66(3).
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Anderson, N. and Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.

- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-520.
- Arnold, J. and Feldman, C. (1986). *Organizational behavior*, McGraw-Hill international edition management series. New York.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi akademik personelin genel ve örgütsel sinizm düzeyleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aşan, Ö. (2007). “*Motivasyon*”, *yönetim ve organizasyon*, S. Güney, (Ed.). (2. bsk.). Ankara: Nobel Yayın.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- 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.
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 135.
- Bekaroğlu, M. A. (2011). *The moderating effect of organizational justice on reactions to psychological contract breach*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S. ve 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.
- Bies, R. J. (2001). Interactional justice: The sacred and the profane, J. Greenberg and R. Cropanzano (Ed.). *Advances in Organizational Justice*, 89-118.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bommer, W. H., Rich, G., and Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. Doctoral Dissertation, 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*, P. L. Perrewe, D. C. Ganster (Edt.), 233-266, New York: JAI Press.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. and Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- Burke, R. (2004). Implementation of hospital restructuring and nursing staff perceptions of hospital functioning. *Journal of Health Management and Organization*, 18, 279-289.
- Cappella, J. N. and Jamieson, K. H. (1997). Spiral of cynicism. *The Press and The Public Good*. New York: Oxford University Press.
- Cevizci, A. (2005). *Felsefe sözlüğü*. (6. bsk.). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Chen, Shun-Wen, Hsiou-Huai Wang, Chih-Fen Wei, Bih-Jen Fwu and Kwang-Kuo Hwang (2009). Taiwanese students' self-attributions for two types of achievement goals. *The Journal of Social Psychology*, 149(2), 179-183.
- Cihangiroğlu, N., ve Şahin, B., (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/11, 1-16
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Coyle-Shapiro, J. and Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contract and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- 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. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. and Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. and Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması: Bolu ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çelik Keleş, H. N., (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Çüçen, A. K. (2007). *Felsefeye giriş*. (5. bsm). Bursa: ASA Kitabevi.
- Davis, W. and Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quart*, 15, 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. Master Dissertation. University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Denters, B. and Geurts, P. (1995). Burgerzin: Politieke Oriëntaties van Burgers, J.J.M. van Holsteyn and B. Niemöller (Eds.), De Nederlandse Kiezer, 96-110. Leiden: DSWO Press.
- De Ven, C. V. (2007). *The psychological contract; a big deal?*. Behavioural Sciences Service Centre, 1-11. The Hague.
- 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.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eagly, A. H., and Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Master of Arts, York University, Graduate Programme in Psychology, Toronto.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011), Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Efili, S., Gönen, Y. Ö. ve Öztürk, F. Ü. (2008). Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (s. 279-290). Trabzon.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (s. 514-524). Sakarya.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. (4. bsk.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık*, D. E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s. 1-19). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and cynicism in the workplace*. Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University, Claremont, California.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, UMI Microfilmed.
- Friedell, E. (1999). *Antik Yunan'ın kültür tarihi*. (N. Aça, Çev.). (1. bsk.). Ankara: Dost Kitapevi Yayınları.
- Gilbert, J. and Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.
- Gökberk, M. (2011). *Felsefe tarihi*. (21. bsm.), İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- 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.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 53, 541-555.
- Güçlü, A. B., Uzun, E., Uzun, S. ve Yolsal, Ü. H. (2002). *Felsefe sözlüğü*. (1. bsm.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 87-94.
- Hançerlioğlu, O. (1977). *Felsefe ansiklopedisi*. Cilt 3. (1. bsk.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, O. (2010). *Dünya inançları sözlüğü*. (5. bsm.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, O. (2010). *Felsefe sözlüğü*. (17. bsk.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, O. (2011). *Düşünce tarihi*. (17. bsm.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel sinizm. Memduhoğlu, H. B. ve K. Yılmaz, (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde* (s. 383-397). Ankara: Pegem Akademi.
- Hickman, M. J., Piquero, N. L. and Piquero, A. R. (2004). The validity of Niederhoffer's cynicism scale. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 1-13.
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, algı, iletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- İşcan, Ö. F., (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İşçi, E. ve Erdem, İ. A. (2012, 24-26 Mayıs). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (s. 254-258). İzmir.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. The Florida State University College of Business. Spring semester.
- Johnson, A. L. (2007). *Organizational cynicism and occupational stress in the police officers*. Doctoral Dissertation, Central Michigan University.
- Johnson, J. 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(5), 627-647.
- Jordan, M. H. and Scraeder, M. (2005). Implications of the psychological contract in the context of organizational citizenship behavior. *Military Psychology Journal*, 19(4), 1-9.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında ki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kanter, D. L. and Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karaveli, O. (2010). *Sakallı Celal: Bir Türk filozofunun yeniden doğuşu*. (13. bsk.). İstanbul: Doğan Kitap.

- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.
- Kickul, J. and Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behaviour. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
- Kidder, Deborah L. and Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? Ceo compensation and the psychological contract. *Human Research Management Review*, 599-617.
- Knights, J. A. and Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Koçel T. (2010). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (12. bsk.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(9), 91-99.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M. and Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 263-332.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- Kutunis, R. Ö. ve Dikili, A. (2010). Değişim boyutuyla örgütlerde sinisizm. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. D. E. Özler, (Ed.) içinde (s. 269-285). Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Leung, A. S. M. and Chang, L. M. K. (2002). Organizational downsizing: Psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8(3), 76-94.

- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lobnika, B. and Pagon, M. (2004). *The prevalence and nature of police cynicism in Slovenia*, 1-9.
- Lucero, M. A. and Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33(3), 425-446.
- Mantere, S. and Martinsuo, M. (2001). *Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent*. Presented at 17th European Group for Organization Studies Colloquium, July 5-7. Lyon.
- Maslach, C., Schaufeli W. B. and Leiter. M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mirvis, P. H. and Kanter, D. L., (1991), Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mishra, A. K. and Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. and Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (4. bsk.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.

- 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.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Doctoral Dissertation, Maastricht University, Maastricht.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work*. (10th ed.). New York: Mc-Graw Hill.
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Ng, T. and Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield*. New York: Doubleday.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Özcan, M. (1994). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları muhasebesi, turizm yıllığı*. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3) 181-202.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm, örgütsel davranışta seçme konular*,

- organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar.* M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.), 53-72. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özler, D., Atalay, C. ve Şahin, M. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özmen Ö. N. T., Arbak, Y., Süral Özer, P. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 542-547. Zonguldak.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. and Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. and Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rijkhoff, S. A. M. (2008). *The dark side of politics: cynicism, cynism and hope*. Paper Presented at the 4th Annual European Consortium for Political Research Conference, 6-8 September. Pisa.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- 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.
- Rosenthal, U. and Van Schendelen, M. P. C. M. (1977). Politiek zelfvertrouwen, wantrouwen en cynisme. In G.A. Irwin, J. Verhoef and C.J. Wiebrens (Eds.), *De Nederlandse Kiezer*, 77, 33-45. Voorschoten: VAM.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and 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*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 1-43).
- Rousseau, D. M. and Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Newbury Park: Sage.
- Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainus, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Saylı, H., (2003). *Örgütsel değişimde psikolojik sözleşme ihlalleri ve bir uygulama örneği*. Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Schyns, P. and Koop, C. (2007-07-04). *Political cynicism: Measurement, characteristics and consequences of a growing phenomenon*. Paper presented at the annual meeting of the International Society of Political Psychology, Classical Chinese Garden. Portland.
- Selekler, Z. O. (2007). *Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. C. L. Cooper and D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109. New York: Wiley.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Suazo, M. M. (2003). *An examination of antecedents and consequences of psychological contract*. Kansas: Kansas University.
- Şahin Dil, M. (2010). Psikolojik sözleşme. N.D. Ergun Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Şener, B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2010
- Tallman, R. (2001). *Needful employees, expectant employers and the development and impact of psychological contract in new employment*. Doctoral Dissertation, University of Manitoba, Winnipeg.
- Thomas, D. C., Kevin, A. U. and Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 451-471.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A. and Williams, C. A. (2000). *Organizational change: An assessment of trust and cynicism*. Working Paper: National Technical Information Service, 1-9.
- Thushman, M., (1977). A political approach to organizations; A review and rationale. *Academy of Management Review*, 206-216.
- Tipples, R., Krivokapic-Skoko, B. and O'Neill, G. (2007). University academics, psychological contracts in Australia and New Zealand. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 32(2), 32-52.

- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H., (2008). Örgütsel sinisizm: Eskişehir ve Alanya’da ki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect behaviors. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (s. 688-692), Eskişehir.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. (2. bsm.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vance, R. J., Brooks, S. M. and Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*. Unpublished Manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Walker, A. and Hutton, D. (2006). The Application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Weber, A. (1998). *Felsefe tarihi* (H. V. Eralp, Çev.). (5. bsm.). İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.
- Zhoa, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J., (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680

EKLER

Ek- 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak, başka bir yerde farklı bir amaç için kullanılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp, sorulara samimiyetle cevap verdiğiniz için çok teşekkür ederiz.

Funda KARACAOĞLAN

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Eğitimi

Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-posta: fukaracaoglan@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

2. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekâr

3. Yaşınız?

() 20'den küçük () 20-29 yaş () 30-39 yaş () 40-49 yaş () 50 yaş ve üzeri

4. Eğitim durumunuz?

() İlköğretim () Lise ve dengi () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

5. Hangi düzeyde turizm eğitimi aldınız?

() Almadım () Lise ve dengi () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

6. Aylık ortalama geliriniz nedir?

() 1000TL'den az () 1000-1500 TL () 1501- 2000TL () 2001- 2500TL

() 2500TL' den fazla

7. Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl

() 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla

8. Hangi departmanda çalışıyorsunuz?

() Yönetim () Muhasebe

() Önbüro () İnsan Kaynakları

() Kat Hizmetleri () Yiyecek- İçecek

() Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

9. Çalışmakta olduğunuz oteldeki pozisyonunuz nedir?

() Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı vb.)

() Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürü veya Yardımcısı vb.)

() Alt Düzey Yönetici (Şef vb.)

() İşgören (Resepsiyonist, Garson, Kat elemanı vb.)

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, karşısında yer alan boşluğa “X” işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. İnsanlar dürüstlük ve ahlaka ilişkin etik standartlara sahip olduklarını ifade ederler ancak çok az insan yeri geldiğinde bunlara uyar.					
11.İnsanlar birbirlerini umursar gibi görünseler de, gerçekte birbirlerine daha az değer verirler.					
12. İnsanların çoğu kendini beğenmiştir.					

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, karşısında yer alan boşluğa “X” işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13.Çoğu insan çıkarlarına uygunsa yalan söylemekten kaçınmaz.					
14. Çoğu insan fırsatını bulsa vergi vermekten kaçar.					
15. Günümüz dünyasında pek çok insan özverili insanları istismar ettiği için, özverili insanları görmek üzücüdür.					
16. İnsanlar “başkası yapıyor ben niye yapmayayım” diye bir takım ahlaki değerleri görmezden gelebilir.					
17. Çoğu insan yakalanmayacağından emin olsa, bilet almadan sinemaya girer.					
18. Çoğu insan başkalarına aslında istemeyerek yardım eder.					
19. Birçok insan doğası gereği dürüst değildir.					
20.Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim.					
21. Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim.					
22. Çalıştığım oteli düşündüğümde içimi sıkıntı kaplar.					
23. Çalıştığım otel beni çileden çıkarır.					
24.Çalıştığım otelde çalışanlara yönelik vaatler yerine getirilmez.					
25. Çalıştığım otel çalışanlarına hak ettiği ödülü vermez.					
26. Çalıştığım otelin amaçları politikaları ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta vardır.					
27. Çalıştığım otelde söylenenle yapılan birbirini tutmaz.					
28. Çalıştığım otelde bir şey yapılacağı söylendiğinde, gerçekten söylenenin yapılıp yapılmayacağına şüpheyile bakarım					

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, karşısında yer alan boşluğa “X” işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
29. Kendimi otelin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçerken bulurum.					
30. Başkalarıyla, çoğunlukla otelde işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
31. Başkalarıyla, çalıştığım oteldeki politika ve uygulamaları eleştiririm.					
32. Çalıştığım otel hakkında, otel dışındaki arkadaşlarıma yakınırım.					
33. Çalışma arkadaşlarımla oteldeki olumsuz bir şeyleri fark ettiğimizde anlamlı bakışmalarda bulunurum.					
34. Yöneticilerimin işe alınmam sırasında verdiği sözleri tutmada başarılı olduklarını düşünüyorum.					
35. Yöneticilerim, şimdiye dek bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılıdırlar.					
36. Yöneticilerimin bana karşı tavırlarından dolayı büyük bir hayal kırıklığı yaşıyorum.					
37. Çalışan olarak kendi payıma düşenleri gerçekleştirmeme rağmen, yöneticimin kendisinden beklenenleri gerçekleştirdiğini düşünmüyorum					
38. Kendi katkılarımın karşılığında çalıştığım otel tarafından bana vaat edilenlerin hepsini alamadım.					
39. Çalıştığım otele karşı büyük bir öfke duyuyorum.					
40. İş ortamımla ilgili beklentilerim şimdiye dek gerçekleştirildi.					
41. Çalıştığım otelin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini hissediyorum.					
42. Kendimi çalıştığım otel tarafından aldatılmış hissediyorum.					

Ek- 2: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel Sayısı

30.06.2012 tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre Ankara'daki Beş Yildızlı Otel sayısı:

TS. ADI	İL ADI	İLÇE ADI	TS. SINIFI	TS. TÜRÜ
DEDEMAN OTELİ	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
BÜYÜK SÜRMELİ OTELİ	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
HOTEL İÇKALE	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
SWISS OTEL ANKARA	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
CROWNE PLAZA ANKARA	ANKARA	YENİ- MAHALLE	5 YILDIZLI	OTEL
BARCELO ANKARA ALTINEL OTEL	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
HOTEL BİLKENT	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
SHERATON HOTEL&CONVENTION CENTER	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
ANKARA HİLTONSA OTELİ	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
AKTİF METROPOLİTAN HOTEL	ANKARA	ÇANKAYA	5 YILDIZLI	OTEL
ESENBOğA AIRPORT HOTEL	ANKARA	KEÇİÖREN	5 YILDIZLI	OTEL
BÜYÜK ANADOLU OTELİ	ANKARA	AKYURT	5 YILDIZLI	OTEL
ASYAFİN	ANKARA	KIZILCA- HAMAM	5 YILDIZLI	TERMAL OTEL

EK- 3: Çeşitli Sinizm Tanımları

Yazar/ Yazarlar	Yapı Adı	Açıklama	Örnek Ölçüm İfadesi
	Sinizm	Sloterdijk, modern çağın sinik anlayışını, “ öğrenilmiş yanlış bilinç” olarak nitelendirmiştir. Sinizm, “gerçeğin zorlayıcılığına” ve kişisel amaçları gerçekleştirmeye uygun tüm gerçekçi araçların göz önünde bulundurulması gerekliliğine dair inanca dayanır. “Sinizm her yerde bulunmaktadır ve ketumluk ve geri çekilmeyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Modern toplumun bireylerinin aşına olduğu, içinde kısmen gözlenebilen “ahlaka aykırılık” bulunan, bu rasyonelleştirilmiş stratejik davranış konusunda herkes aynı zamanda çok az endişe taşımaktadır. Bu özellik sinizmi, mücadele edilmesi zor bir konuma da taşımaktadır. Modern sinik, kendini rasyonel eleştiriye karşı bağışık kılmıştır. O, ahlaki olarak “doğru” olan davranışın farkındadır, ancak halen “yanlış” eylemini sürdürür. Dahası, kendisinin ahlaki açıdan “doğru olmayan” eylemini, rasyonel yolla savunma kabiliyetine sahiptir.”	
Kanter ve Mirvis (1989)	Sinizm	“Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış/ umduğunu bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine inanırlar... İşletmelerdeki sinikler, yöneticilerinin söylediklerinin doğruluğundan her zaman şüphe etmenin yanı sıra, çalıştıkları şirketin, ellerine bir fırsat geçtiğinde, kendilerini istismar edeceğine inanırlar”.	“İnsanların çoğu, eğer bir kazançları olacaksa, yalan söylerler”.
Bateman, Sukano ve Fujitu (1992); Anderson ve Bateman (1997)	Sinizm	Sinizm, “otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır”.	Şirkete ve yönetime yönelik sinizm, “..... şirketinin yönetimi, eline bir fırsat geçtiğinde, sizi istismar etmekten çekinmez”. İşletme örgütlerine ve üst yöneticilerine yönelik sinizm, “Üst yönetimin çalışanlara söylediklerinin doğru olduğundan çoğunlukla kuşku duyarım”. İnsan doğasına yönelik sinizm, “insanların çoğu gerçekten kendileri istedikleri için değil, yakalanmaktan korktukları için dürüst davranırlar”.
Andersson	Çalışan	“Çalışan sinizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer	

(1996)	Sinizmi	nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur.”	
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Sinizm	“Örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum idealden daha da fazla uzaklaşmaya devam edeceği için daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı inancı”.	Alt ölçek: Sinizm, “Bu örgütte bireysel inisiyatif çok fazla dikkate alınmaz”. Alt ölçek: İyileştirilebilirlik, “Buradaki insanlar sorunlarla ilgili olarak birlikte çalışabilse, her şey daha iyiye gider”.
Recihers, Wanous ve Austin (1997), Wanous, Reichers, ve Austin (2000)	Değişime Yönelik Sinizm	Değişime yönelik sinizm, değişimin liderlerine olan güvenin gerçek anlamda kaybıyla ilintilidir ve geçmişte tam anlamıyla başarılı olamamış değişim çabalarına verilen bir cevaptır.	Alt ölçek: Değişimin etkililiği konusundaki kötümserlik, “Buradaki sorunları çözeceği umuduyla uygulanan programların çoğu bir işe yaramayacaktır”. Alt ölçek: Bir duruma anlam yükleme, “Buradaki sorunları çözme sorumluluğunu taşıyan kişiler, bunun için yeterince çaba harcamıyorlar”.
Abraham (2000)	Genel Sinizm	“Genel sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Aşağılama ve zayıf kişilerarası bağlarla karakterize edilir. Sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan, bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dünyanın dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur”.	“Kimse size ne olduğu ile pek ilgilenmez”.
	Toplumsal Sinizm	“Toplumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sorumlusu olarak gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleriyle ilgili her göreve ve fırsata ‘Benim çıkarım ne olacak?’ şeklinde yaklaşımlarına yol açar. Bu yaklaşımları, işlerine karşı sınırlı mutsuzluğa neden olur”.	“İnsanların çoğu bir çıkarları olacaksa yalan söyler”.
	Çalışan Sinizmi	“Çalışan sinizmi, büyük sermayeye, üst yönetime ve iş yerindeki “diğer” kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşit olmama duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayırt eden önemli bir özelliktir”.	“Yönetimin bize söylediklerinin doğruluğundan sıklıkla şüpheye düşerim”.
	Örgütsel	“Örgütsel değişim sinizmi, başarısız olmuş değişim çabalarına karşı oluşan bir tepkidir ve bu sinizm gelecekteki değişim çabalarının	“Buradaki sorunları çözeceği umuduyla uygulanan programların

	Değişim Sinizmi	başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı ve değişim aktörlerinin tembel ve yetersiz oldukları inancı içerir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakıldığında, yönetimin kurumsal performansı geliştirmenin yollarını aramak açısından yükümlülüğünü yerine getirmemiş olarak algılandığı durumdan söz edilmektedir”	çoğu bir işe yaramayacaktır”
	İş Sinizmi	“İş sinizmi, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmemelerine neden olur. İş sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir”.	
Bakker (2001)	Sinizm	“Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmek için bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, tüm “ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir.	
Stanley, Meyer ve Topolnytsk (2005)	Değişim odaklı Sinizm	“Değişime yönelik sinizm, belirli bir örgütsel değişim programına yönelik, yönetimin açıkladığı veya ima ettiği gerekçelere duyulan inançsızlıktır.”	“Yönetimin bu değişimi desteklemesinde gizli bir gündeme sahip olduğuna inanıyorum.”
	Yönetime Yönelik Sinizm	Yönetime yönelik sinizmi, genelde yönetimin kararları ve eylemleri için açıkladıkları ya da ima ettikleri nedenlere duyulan inançsızlıktır.”	“Bu kurumun yönetiminin gerekçelerini sıkça sorgularım.”
	Genel sinizm	“Kişisel yatkınlık olarak sinizm, insanların genel olarak kararlarına veya eylemlerine yönelik açıkça veya örtülü olarak ortaya çıkan inançsızlık.”	“Umduğumdan daha fazla dost canlısı olan insanlara karşı kendimi koruma eğilimine sahibim.”
Naus, Iterson ve Roe (2007)	Örgütsel Sinizm	“İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.”	

EK-4: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Genel Sinizm İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı

Genel Sinizm															
İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$	ss	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1. İnsanlar dürüstlük ve ahlaka ilişkin etik standartlara sahip olduklarını ifade ederler ancak çok az insan yeri geldiğinde bunlara uyar.	3	,8	31	7,9	47	12,1	161	41,3	148	37,9	390	100	4,0769	0,93996	
2. İnsanlar birbirlerini umursar gibi görünseler de, gerçekte birbirlerine daha az değer verirler.	10	2,6	32	8,2	57	14,6	175	44,9	116	29,7	390	100	3,9103	0,99853	
3. İnsanların çoğu kendini beğenmiştir.	15	3,8	48	12,3	78	20,0	144	36,9	105	26,9	390	100	3,7077	1,10697	
4.Çoğu insan çıkarlarına uygunsa yalan söylemekten kaçınmaz.	7	1,8	37	9,5	63	16,2	171	43,8	112	28,7	390	100	3,8821	0,98911	
5. Çoğu insan fırsatını bulsa vergi vermekten kaçır.	13	3,3	53	13,6	74	19,0	138	35,4	112	28,7	390	100	3,7256	1,11734	
6. Günümüz dünyasında pek çok insan özverili insanları istismar ettiği için, özverili insanları görmek üzücüdür.	34	8,7	58	14,9	81	20,8	128	32,8	89	22,8	390	100	3,4615	1,23668	
7.İnsanlar “başkası yapıyor ben niye yapmayayım” diye bir takım ahlaki değerleri görmezden gelebilir.	16	4,1	66	16,9	72	18,5	146	37,4	90	23,1	390	100	3,5846	1,13680	
8. Çoğu insan yakalanmayacağından emin olsa, bilet almadan sinemaya girer.	11	2,8	63	16,2	75	19,2	144	36,9	97	24,9	390	100	3,6487	1,10488	
9. Çoğu insan başkalarına aslında istemeyerek yardım eder.	21	5,4	78	20,0	96	24,6	118	30,3	77	19,7	390	100	3,3897	1,16588	
10. Birçok insan doğası gereği dürüst değildir.	33	8,5	104	26,7	119	30,5	79	20,3	55	14,1	390	100	3,0487	1,17173	
													3,7097	,71877	

EK-5: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Sinizm İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı

Örgütsel Sinizm															
İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$	ss	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Duyuşsal Boyut															
1. Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim.	64	16,4	140	35,9	78	20,0	67	17,2	41	10,5	390	100	2,6949	1,23227	
2. Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim	66	16,9	144	36,9	74	19,0	65	16,7	41	10,5	390	100	2,6692	1,23606	
3.Çalıştığım oteli düşündüğümde içimi sıkıntı kaplar.	78	20,0	135	34,6	70	17,9	58	14,9	49	12,6	390	100	2,6538	1,29689	
4. Çalıştığım otel beni çileden çıkarır.	88	22,6	137	35,1	75	19,2	52	13,3	38	9,7	390	100	2,5256	1,24736	
													2,6359	1,16220	
Bilişsel Boyut															
1. Çalıştığım otelde çalışanlara yönelik vaatler yerine getirilmez.	37	9,5	104	26,7	120	30,8	72	18,5	57	14,6	390	100	3,0205	1,19105	
2. Çalıştığım otel çalışanlarına hak ettiği ödülü vermez	33	8,5	97	24,9	112	28,7	92	23,6	56	14,4	390	100	3,1051	1,17896	
3. Çalıştığım otelin amaçları politikaları ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta vardır.	25	6,4	98	25,1	131	33,6	80	20,5	56	14,4	390	100	3,1128	1,13037	
4. Çalıştığım otelde söylenenle yapılan birbirini tutmaz.	33	8,5	104	26,7	119	30,5	79	20,3	55	14,1	390	100	3,0487	1,17173	
5.Çalıştığım otelde bir şey yapılacağı söylendiğinde, gerçekten söylenenin yapılıp yapılmayacağına şüpheyyle bakarım.	33	8,5	105	26,9	105	26,9	98	25,1	49	12,6	390	100	3,0641	1,16658	
													3,0703	1,01185	

Davranışsal Boyut															
1. Kendimi otelin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçerken bulurum.	64	16,4	150	38,5	79	20,3	55	14,1	42	10,8	390	100	2,6436	1,22050	
2. Başkalarıyla, çoğunlukla otelde işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	31	7,9	131	33,6	67	17,2	106	27,2	55	14,1	390	100	3,0590	1,22069	
3.Başkalarıyla, çalıştığım oteldeki politika ve uygulamaları eleştiririm.	37	9,5	148	37,9	81	20,8	85	21,8	39	10,0	390	100	2,8487	1,16513	
4.Çalıştığım otel hakkında, otel dışındaki arkadaşlarıma yakınırım.	54	13,8	181	46,4	65	16,7	49	12,6	41	10,5	390	100	2,5949	1,18472	
5. Çalışma arkadaşlarımla oteldeki olumsuz bir şeyleri fark ettiğimizde anlamlı bakışmalarda bulunurum.	24	6,2	100	25,6	92	23,6	109	27,9	65	16,7	390	100	3,2333	1,18231	
													2,8759	,88086	
													2,8767	,82338	

EK- 6: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı

Psikolojik Sözleşme İhlali															
İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$	ss	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1. Yöneticilerimin işe alınmam sırasında verdiği sözleri tutmada başarılı olduklarını düşünüyorum.	49	12,6	106	27,2	108	27,7	102	26,2	25	6,4	390	100	2,8667	1,13040	
2. Yöneticilerim, şimdiye dek bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılıdır.	48	12,3	109	27,9	101	25,9	106	27,2	26	6,7	390	100	2,8795	1,13976	
3. Yöneticilerimin bana karşı tavırlarından dolayı büyük bir hayal kırıklığı yaşıyorum.	38	9,7	168	43,1	89	22,8	53	13,6	42	10,8	390	100	2,7974	1,91127	
4. Çalışan olarak kendi payıma düşenleri gerçekleştirmeme rağmen, yöneticimin kendisinden beklenenleri gerçekleştirdiğini düşünmüyorum.	29	7,4	126	32,3	119	30,5	67	17,2	49	12,6	390	100	2,9513	1,13834	
5. Kendi katkılarımın karşılığında çalıştığım otel tarafından bana vaat edilenlerin hepsini alamadım.	29	7,4	132	33,8	105	26,9	78	20,0	46	11,8	390	100	2,9487	1,14386	
6. Çalıştığım otele karşı büyük bir öfke duyuyorum.	95	24,4	154	39,5	66	16,9	41	10,5	34	8,7	390	100	2,3974	1,20985	
7. İş ortamımla ilgili beklentilerim şimdiye dek gerçekleştirildi.	54	13,8	88	22,6	114	29,2	113	29,0	21	5,4	390	100	2,8949	1,12997	
8. Çalıştığım otelin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini hissediyorum.	60	15,4	152	39,0	81	20,8	59	15,1	37	9,5	389	99,7	2,6427	1,18988	
9. Kendimi çalıştığım otel tarafından aldatılmış hissediyorum.	96	24,6	151	38,7	61	15,6	47	12,1	34	8,7	389	99,7	2,4139	1,22723	
													2,7466	,67858	