

**TC.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hasan ÖZDEMİR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

Ankara - 2013

**TC.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hasan ÖZDEMİR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

Ankara - 2013

ONAY

Hasan Özdemir tarafından hazırlanan "Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 12.08.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Başkan)



Doç .Dr. Yasin BOYLU



Yrd. Doç. Dr. Aykut GÖKSEL

RED

ÖZET

ÖZDEMİR, Hasan. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışmanın temel amacı, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümleri, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm kavramlarının açıklandığı teorik kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, satış danışmanları örnekleminde gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmaya 160 satış danışmanı katılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS 15.0 programı kullanılarak, değişkenlerin özelliğine göre uygun istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Psikolojik Sözleşme
2. Psikolojik Sözleşme İhlali
3. Sinizm
4. Örgütsel Sinizm
5. Satış Danışmanı

ABSTRACT

ÖZDEMİR, Hasan. A Research on Examination of the Relationship between Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism, Graduate Thesis, Ankara, 2013.

The main purpose of this study is to identify the relationship between psychological contract violation and organizational cynicism. The study consists of three parts. First and second parts consist of theoretical framework which explains the concepts of psychological contract and organizational cynicism. In the third part, a survey aiming to identify the relationship between psychological contract violation and organizational cynicism is examined.

The survey carried out with 160 sales assistant. The research results were evaluated by proper statistical method by using SPSS 15.0 software according to variables. The results of the survey, indicated a statistically significant relationship between psychological contract violation and organizational cynicism. According to the results, the hypothesis are supported.

Key Words

1. Psychological Contract
2. Psychological Contract Violation
3. Cynicism
4. Organizational Cynicism
5. Sales Assistant

ÖNSÖZ

İşletmelerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelerinde en önemli rolü oynayan faktör, sahip oldukları beşeri sermayedir. Bu doğrultuda işgörenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlar, örgütsel performansın doğrudan bir belirleyicisi konumundadır. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirebilecekleri olumsuz tutumları önlemek adına çaba göstermeli; verimliliği azaltacak örgütsel davranışların sergilenmesine neden olabilecek unsurları ortadan kaldırmalıdır.

Literatürde, işgörenlerin istihdam edildikleri örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumlar olarak ifade edilen örgütsel sinizm, işgörenin psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılaması sonucu ortaya çıkabilecek sonuçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde ele almış ve iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde beni destekleyen ve yol gösteren başta tez danışmanın değerli hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL olmak üzere; Arş. Gör. Mehtap FINDIK ve Arş. Gör. Pelin ERDEN'e ve bu süreçte her zaman yanımda olan sevgili ailem ve tüm arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	3
1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	7
1.1.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	10
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	13
1.1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	14
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ.....	19
1.2.1. Psikolojik sözleşme İhhalinin Gelişimi.....	21
1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhhalinin Nedenleri.....	23
1.2.3. Psikolojik Sözleşme İhhalinin Sonuçları	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. SİNİZM KAVRAMI.....	28
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI	31
2.2.1. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri.....	36
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları	39

2.2.2.1. Bilişsel Boyut	39
2.2.2.2. Duyuşsal Boyut	40
2.2.2.3. Davranışsal Boyut	41
2.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri	41
2.2.3.1. Kişilik Sinizmi.....	42
2.2.3.2. İşgören Sinizmi.....	43
2.2.3.3. İş (Meslek) Sinizmi	44
2.2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	45
2.2.3.5. Toplumsal/Kurumsal Sinizm	46
2.2.4. Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Nedenleri	47
2.2.4.1. Kişisel Faktörler	48
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	51
2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	53
2.2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları	54
2.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları.....	55
2.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	66
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	67
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	68
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	68
3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması	69
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	70
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	71
3.6.1. Örneklem Demografik Özellikleri.....	71

3.6.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	73
3.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları	79
3.6.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	79
3.6.3.2. Medeni Durumlarına Göre Satış Danışmanlarının Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi.....	81
3.6.3.3. Çalıştıkları Pozisyona Göre Satış Danışmanlarının Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi.....	82
3.6.4. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları	83
3.6.4.1. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
3.6.4.2. Çalıştıkları Pozisyona Göre Satış Danışmanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyi	85
3.6.5. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	86
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	96
EK: ANKET FORMU	105

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	12
Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar.....	15
Tablo 3. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Farkları	18
Tablo 4. Psikolojik Sözleşme Türleri	19
Tablo 5. Örgütsel Sinizm Tanımları	34
Tablo 6. Örgütsel Sinizm Türleri	47
Tablo 7. Örneklemenin Demografik Özellikleri.....	72
Tablo 8. Psikolojik Sözleşme Ölçeklerine İlişkin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 9. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	76
Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 11. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	80
Tablo 12. Medeni Duruma Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Fark Analizi.....	81
Tablo 13. Çalışılan Pozisyona Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Fark Analizi	82
Tablo 14. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	84
Tablo 15. Çalışılan Pozisyona Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine Yönelik Fark Analizi	85
Tablo 16. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Korelasyon Analizi	86

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	9
Şekil 2. Psikolojik Sözleşme Modeli	11
Şekil 3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi	20
Şekil 4. Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Sinizm İlişkisi	58
Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki Modeli	59
Şekil 6. İşgören Sinizmi Çalışmalarında Psikolojik Sözleşme İhlali	61
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	71

GİRİŞ

1930'lu yıllarla birlikte ortaya atılan neo-klasik kuram ve ardından modern ve post-modern yaklaşımlarla, insanı makinenin bir uzantısı olarak gören Taylorist görüş, yerini bir örgütün varlığında en önemli rolü oynayan unsurun insan olduğu görüşüne bırakmıştır. Bu bakış açısıyla, örgütler, bir taraftan etkinlik ve verimlilik arayışı içerisindeyken; bir taraftan da insanın örgüt içerisindeki davranış şekillerini açıklayarak, ondan en yüksek verimi almaya çalışan sosyo-teknik sistemler olarak nitelendirilmiştir. 20. yüzyılın ortalarına kadar, karşılıklı güven ve inanca dayalı uzun dönemli ilişkiler ve durağan örgüt yapıları istihdam ilişkilerini karakterize eden unsurlar olmuştur.

Günümüz örgüt yapılarını yeniden şekillendiren bilgi çağı ise, temel üretim faktörünün bilgi olduğunu ve bilgiyi ortaya koyan beşeri sermayenin örgütün en değerli kaynağı olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Yaşanan teknolojik değişimler ve gelişen rekabet, eskiden makineye işlerlik kazandırmak için ihtiyaç duyulan insan kaynağını, bugün örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında stratejik bir rekabet kaynağı haline getirmiştir.

Yaşanan değişimler, istihdam ilişkilerini de yeniden şekillendirmiştir. Bu yeni yapıda işgörenler, çalıştıkları örgüt kendi kişisel gelişimlerine hizmet ettiği sürece örgütün üyesi olarak kalmakta; örgüt ise, işgörenin performansını sürekli olarak gözden geçirerek işgörenlerin örgütsel amaçlara katkısı doğrultusunda bireye yatırım yapmaktadır. İstihdam ilişkilerinde yaşanan bu değişimler; işgören ile üyesi bulunduğu örgüt arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle dayalı olarak kurulan psikolojik sözleşmenin de önemini arttırmıştır.

Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler dair işgören algısını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme işgören algısına dayanmaktadır ve bu özelliği sebebiyle öznedir. İşgören, örgütün kendisine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair bir inanç geliştirdiğinde ise, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayacak ve bu durum çeşitli tutumsal ve davranışsal sonuçları beraberinde getirecektir. İşgörenin örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak ifade edilen örgütsel sinizm de, psikolojik sözleşme ihlalinin doğuracağı en önemli sonuçlardan biri olarak, örgütün başarısı önünde engel oluşturabilecek bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya kaymayı amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, psikolojik sözleşme ele alınmış; psikolojik sözleşme kavramının tanımı ve kapsamı, psikolojik sözleşmelerin oluşum süreci ve psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri konuları açıklanarak, psikolojik sözleşmenin özellikleri ve türleri incelenmiştir. Daha sonra psikolojik sözleşme ihlali algısının gelişimi, nedenleri ve sonuçları kapsamında ele alınmıştır.

Çalışmanın örgütsel sinizmi konu alan ikinci bölümünde, ilk olarak sinizm kavramı tanımlanmış, ardından örgütsel sinizm kavramı; boyutları, türleri, özellikleri, ortaya çıkış nedenleri ve sonuçları ile ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Son olarak bu çalışmanın da araştırma konusunu oluşturan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu doğrultuda; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama aracı ve veri analiz tekniği konusunda bilgi verildikten sonra araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak psikolojik sözleşme kavramının tanımı ve kapsamı, psikolojik sözleşmelerin oluşum süreci ve psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri konuları açıklanacak, ardından psikolojik sözleşmenin özellikleri ve türleri incelenecektir. Daha sonra psikolojik sözleşme ihlali konusu kavramın gelişimi, nedenleri ve sonuçları kapsamında ele alınacaktır.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

İstihdam ilişkilerinde psikolojik sözleşme kavramına ilişkin ilk düşünceler 1932 yılında Chester Barnard tarafından dile getirilmiş ve çalışanların sosyal, psikolojik ve maddi ödülleri elde etmek için örgütsel amaçlara sadakat konusunda ikna edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Purvis ve Cropley, 2003: 108). Kavramsal olarak “psikolojik sözleşme” ise ilk olarak 1960’lı yılların başlarında Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) ve Schein (1965) tarafından ortaya konmuştur (Morrison ve Robinson, 1997: 227).

Psikolojik sözleşme kavramını 1960 yılında işçi ve işveren arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanan Argyris, gerçekleştirdiği gözlem ve mülakatlar sonucunda psikolojik sözleşmenin oluşumunu işçi ve formen arasındaki ilişkilerde, işçinin informal örgüt normlarına saygı duyduğu durumlarda gerçekleştiğini öne sürmüştür. Argyris’e göre eğer işçiler tek başlarına bırakılır, yeterli ücret alır ve iş güvenceleri garantilenirse, yüksek üretim yapar ve daha az şikâyet ederler. Başka bir deyişle, Argyris işçilerin performanslarının artması için formal sözleşmelerin dışında ilişkilerin

öneminden bahsetmiş ancak kavramı tam olarak adlandırmamıştır (Mimaroğlu, 2008: 49).

Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıktığı ilk yıllardaki gelişimine önemli bir katkıda bulunan Levinson, Price, Munden, Mandl ve Soley (1962) psikolojik sözleşmeyi “çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı” şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlar, psikolojik sözleşmenin büyük ölçüde örtük ve söylenmemiş olduğunu ve çoğunlukla çalışan ile örgüt arasındaki formal ilişkiden daha önce oluştuğunu ortaya koymuşlardır (Schalk ve Roe, 2007: 167). Schein (1978)’da benzer bir şekilde kavramı “çalışan ile örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler” şeklinde tanımlamıştır (Guest, 1998: 650). Kotter (1973: 92) ise psikolojik sözleşmeyi, “kişi ile örgüt arasında, tarafların birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umdukları beklentileri belirleyen örtük bir anlaşma” şeklinde tanımlamıştır.

1980’li yıllara kadar gerçekleştirilen çalışmalar psikolojik sözleşmeyi işgören-işveren ilişkilerinde, “yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme kavramı Sosyal Mübadele Kuramı’nın bir parçası olarak görünmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı, sözleşme taraflarından birinin gönüllü faaliyetlerine karşılık, diğer tarafın bu faaliyete bir şekilde karşılık vereceği beklentisiyle açıklanabilir (Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005: 24; Türker, 2010: 4).

Sosyal Mübadele Kuramı örgüt ile işgören arasındaki iş ilişkisini açıklama yeterliliğini 1980’li yıllara kadar korumuştur. Ancak bu yıllara kadar iş güvenliği ve uzun dönemli iş ilişkisi ile özdeşleşen geleneksel iş ilişkileri; küreselleşme, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, insan unsurunun işletmeler için rekabet kaynağı haline gelmesi gibi değişimlere konu olmuştur. Bu değişimlerin etkisi ile işletmeler stratejilerini ve dolayısıyla örgüt-işgören ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve pazar paylarını

arttırabilmek adına örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, şebeke örgütler, yatay ve takım bazında örgüt yapıları oluşturma ve şirket birleşmeleri gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Tüm bu değişikliklerin bir sonucu olarak işten çıkarmalarda büyük bir artış olmuştur. İş güvenliğinin yitirilmesi ile özdeşleşen yeni örgüt-işgören ilişkileri, çalışanların kariyer beklentileri ve örgüt-işgören ilişkilerinin özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır (Grimmer ve Oddy, 2007: 154; Türker, 2010: 4).

İstihdam ilişkilerindeki bu değişimlerle birlikte, eskiden olduğu gibi bir pozisyonda uzun süreler çalışma devri kapanmıştır. Eskiye oranla daha özgür ve daha fazla kaynağa sahip işgörenler, ilgi çekici ve sorumluluk gerektiren işler talep ederken, bunun karşılığında ise tatmin edici bir ücret ve başka bir yerde istihdam edilebilir olmak için eğitim fırsatları talep etmeye başlamışlardır. İnsan kaynakları departmanının ötesinde kişisel kariyer planlama dönemine geçilmiştir. Kariyer anlayışında görülen değişimler kariyer basamaklarını da zayıflatmıştır. Örneğin Citibank'ın 1990'lı yıllarda çalışanlarına yönelik hazırladığı el kitabında "*Citibank'ta kimseye kariyer garanti edilmemektedir. Size sunulan kariyeriniz için mücadele vermenizdir.*" ifadesi yer almaktadır (Mimaroglu, 2008: 18). Tüm bu bahsedilen gelişmeler 1960'lı yılların ekonomik ve sosyal sistemi içerisinde ortaya konulmuş psikolojik sözleşme kavramının tanımında ve kapsamında da bir değişimi beraberinde getirmiştir.

Literatürde psikolojik sözleşmenin yıllar içinde geçirdiği evrimi "eski" ve "yeni" psikolojik sözleşme olarak iki dönemde betimleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Eski psikolojik sözleşme anlayışında örgüt bir aile, işgören ise çocuğu gibi görülmekte, uzun süre çalışanlar sadık çalışanlar olarak kabul edilmekte ve emekli olana kadar o örgütte çalışabilme olanağını yakalayabilmektedir. Yeni psikolojik sözleşme anlayışında ise, işgören ve işveren bir sözleşmenin yetişkin tarafları olarak birbirlerinden karşılıklı yarar sağlayacak bir iş ilişkisi içerisinde görülmekte, uzun dönemli iş beklentileri

eski önemini yitirerek karşılıklılık ve beklentilerin karşılanması ön plana çıkmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012: 29).

Bu doğrultuda Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yapmıştır: “Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu tanıma göre, psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf yoktur; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise, bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir (Türker, 2010: 4-5). Rousseau’nun yaptığı tanım o güne kadar ki tanımlardan iki açıdan ayrılmaktadır: Kavramın odağı ilişki düzeyinden birey düzeyine çekilmiştir ve yine kavramın odak noktası beklentilerden yükümlülüklerle kaymıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2010: 905). 1990’lardan itibaren psikolojik sözleşmenin yapı statüsü kazanması, kavramsal ve ampirik araştırmalarda yerini alması esas olarak Rousseau’nun (1989, 1990, 1995) öncü çalışmalarıyla başlamıştır (Sels, Janssens ve Van Den Brande, 2004: 462).

Benzer şekilde psikolojik sözleşme “kişinin kendisi ile diğer taraf arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inancı” olarak tanımlanabilir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 679). Formal veya zımni sözleşmelerin tersine psikolojik sözleşme, doğası gereği algısaldir. Bu yüzden bir tarafın sözleşmeye ilişkin anlayışı, diğeri tarafından paylaşılmayabilir (Robinson, 1996: 575).

Algılanan yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme, çalışanların işleri ve örgütlerinde nelerle karşılaşacakları ile ilgili genel inançları olarak bilinen “beklentiler”den ayrılmalıdır (Robinson, 1996: 575). Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan, yüksek maaş, terfi ettirilme, sevdiği işi yapma gibi beklentiler içinde olabilmektedir. Bu beklentiler geçmiş tecrübeler, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilmektedir. Psikolojik

sözleşmede ise, çalışanın örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesine karşılık, örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması durumu üzerinde durulmaktadır. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan, gösterdiği etkin performansa bağlı olarak ödüllendirileceğinin kendisine taahhüt edildiğini algılar ve buna inanırsa, bu durum bir beklenti ortaya çıkaracak ama aynı zamanda psikolojik sözleşmenin bir parçası olan algılanmış bir yükümlülük (etkin performans gösterme) yaratacaktır. Psikolojik sözleşme bazı beklentileri ortaya çıkarsa da bütün beklentiler algılanan taahhütlerden kaynaklanmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Robinson, 1996: 575; Demiral, 2008: 43). Yani beklentiler, psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olarak, sadece taahhütlere dayanan inançlardan değil, aynı zamanda örgüt içi kıyaslamalardan ya da örgüt iklimine dayanılarak ulaşılan yargılardan da ortaya çıkabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680-681; Demiral, 2008: 43).

Psikolojik sözleşme kavramı farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da, tüm bu tanımların ortak özelliklerinden bahsedilebilir. Her şeyden önce, psikolojik sözleşme, yazılı kurallara göre değil, bireyin algısına dayalı olarak kurulmaktadır ve bu yönüyle öznel bir nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin konusunu işgören ile örgüt arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme, resmi sözleşmeden farklı olarak bir kerede belirlenmez, örgütte çalışılan süre boyunca edinilen tecrübe ve bilgiye dayalı olarak gözden geçirilir ve yenilenir, bu açıdan psikolojik sözleşme dinamik bir yapıya sahiptir.

1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütün bir çalışanı olmasından daha önce oluşmaya başlar ve bireyin iş ilişkisi süresince devam eder. Herhangi bir işe girmek isteyen kişi, ilgili örgütler hakkında bilgi edinmeye çalışır. Örgüt hakkında elde edilen bu ilk bilgiler, bireyin psikolojik sözleşmesinin

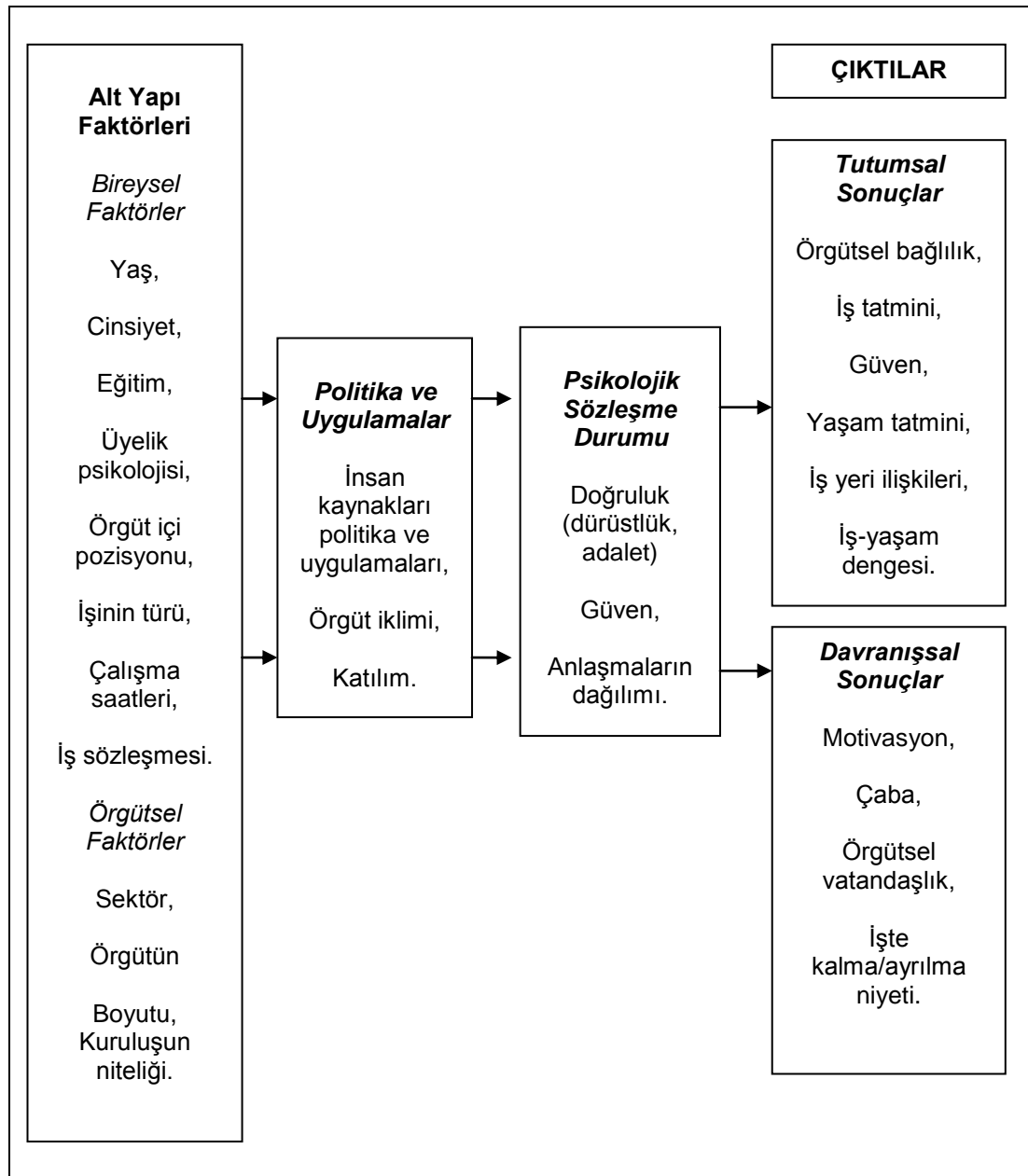
oluşumunun temelini teşkil eder (Türker, 2010: 7). Birey örgüte katılmadan çok önce, örgütten elde edeceği çıkarlar ve örgüte ne vermesi gerektiği konusu açıklığa kavuşturulmalıdır. Aynı şekilde örgütün beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda ne vereceğinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu, karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması ve örtüşmesi doğrultusunda önemli bir adımdır (Seçkin, 2011: 3-4).

Literatürde çalışanların psikolojik sözleşmenin koşullarını üç esas yolla belirledikleri ileri sürülmüştür. İlk olarak bireyler işe başvuru sürecinde, iletişimde olduğu diğer kişilerden örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecine geçildiğinde adaylar görüşmecilerden açık veya örtük “söz”ler alabilirler. İşe alındıktan sonra ise, çalışma arkadaşları veya üstleri, çalışan ile işveren arasında var olan yükümlülükler dair kendi bakış açılarını yansıtarak, bireyin kendi psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde rol oynayabilirler. İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin nasıl davrandığı ve örgüt tarafından nasıl muamele gördüklerini gözlemlenmeleri, çalışanların kendi sözleşme yükümlülükleri hakkında sosyal ipuçları verir. Son olarak da örgüt, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yaratılmasında önemli rol oynayan ücret ve ödül, ek olanaklar, performans değerlendirme, örgütü tanıtıcı belgeler gibi unsurlarla, çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda yapısal sinyaller sunar. Çalışan bu süreçte, anılan çeşitli yollardan topladığı bilgilerden yola çıkarak psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 7).

Guest ve Conway (2006), psikolojik sözleşmenin oluşumunu sebepler, öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model şeklinde ortaya koymuşlardır. Şekil 1’de özetlenen bu modelde psikolojik sözleşme öğelerinin “güven”, “dürüstlük” ve “anlaşmanın dağılımı” olmak üzere üç ana bileşeni bulunmaktadır. Bu öğelerden dürüstlük bileşeni, örgütsel adaletle ilişkili olarak eşitliği ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme öğelerinin ikincisi olan güven ise, psikolojik sözleşme içerisindeki bir araya getirici unsur olmasından ötürü büyük önem taşımaktadır. Güvenin oluşumunu etkileyen en önemli

unsur ise, sözleşme taraflarının karşılıklı söz ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğidir. Psikolojik sözleşme öğelerinden üçüncüsü olan anlaşmaların dağılımı ise, karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 124).

Şekil 1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu



(Karcioğlu ve Türker, 2010: 124)

Birey, alt yapı faktörleri olarak nitelenen bireysel ve örgütsel faktörler çerçevesinde ve örgütün sahip olduğu kültür ve uyguladığı politikaların etkisi altında, örgüt ile arasındaki karşılıklı yükümlülükler dayalı olarak psikolojik sözleşmesini oluşturur. Sözleşme, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki tür sonuç doğurabilir. Bu sonuçlar örgüt tarafından istenen ve arzu edilen davranışları beraberinde getirebileceği gibi, çalışanın işten ayrılmasına kadar varabilecek negatif örgütsel davranışlara da sebep olabilir.

1.1.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Bireyler en temelde kendilerinin ve ailelerinin hayatlarını idame ettirebilmek için çalışırlar. Bunun yanında çok sayıda kişisel amaç, bireyleri bir örgütün üyesi olma konusunda motive eder. Örgütler de, başta varlıklarını sürdürmek olmak üzere çok çeşitli amaçlara ulaşmak için faaliyetlerini yürütürler. Bu doğrultuda bir örgütün başarısı, kimi zaman birbirlerine ters düşebilecek kişisel amaçlarla örgütsel amaçları optimum şekilde uyumlu hale getirmesine bağlıdır.

Belirtildiği gibi, psikolojik sözleşme, işgören ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler dayanmaktadır. İşgörenin bu yükümlülükler ilişkin algısı psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmenin tarafları olan işgören ve örgüt birbirlerinin beklentilerine uygun şekilde davranış sergilediği, başka bir deyişle, kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirdiği sürece işgörenin psikolojik sözleşme algısı güçlü olacak, dolayısıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine sağlayacağı katkı artacaktır.

Genel olarak bir işgörenin örgütten beklentileri üç ana kaynaktan oluşmaktadır. Bunlar örgüt temsilcilerinin verdiği sözler, örgüt kültürü ve genel örgütsel ve yönetsel uygulamalardır (Rousseau ve Greller, 1994: 385). Örgüt temsilcilerinin verdiği sözler (taahhütler), yazılı, sözlü veya ima yoluyla

verilmiş olabilir ve bu sözler işgörenin algılamasıyla işvereni yükümlülük altına sokar. İşgörenin örgüt kültürünü algılayışı ise işgörenin beklentilerini oluşturan ikinci kaynaktır. Bu tür beklentiler işgörenlerin örgütte paylaşılan değerlere bir yorum getirerek kendilerine pay biçimleri ile ilgilidir ve psikolojik sözleşmenin büyük bir kısmını oluşturur. Üçüncü kaynak ise örgütteki politika ve uygulamalara yönelik işgören algı ve inançlarıdır. İşgörenlerin işe başlarken geliştirdikleri inançlar ile uygulamalarda karşılaştıkları arasındaki kıyaslama, işgören algılarına kaynaklık eden önemli bir faktördür (Türker, 2010: 28).

Şekil 2. Psikolojik Sözleşme Modeli



İşgörenler açısından psikolojik sözleşmenin, kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirdiklerinde, tatmin edici olabilmesi genel olarak altı temel faktörün yerine getirileceğini algılamalarına ve buna inanmalarına bağlıdır. Bu faktörler (Demiral, 2008: 44; De Vos vd., 2003: 6):

- Kariyer gelişim olanaklarının sunulması,
- İşin içeriğinin ilgi çekici hale getirilmesi ve zorlayıcı görevlerin bulunması,
- Finansal ödüllerin bulunması,

- İşbirliğine dayalı bir çalışma ortamının yaratılması,
- İşin başarıyla yapılabilmesinde ihtiyaç duyulan geribildirim ve yol göstericilik gibi bireysel desteğin sağlanması,
- Özel hayata saygı gösterilmesidir.

Örgütler de, genel olarak işgörenlerden örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çaba göstermelerini, etkili çalışmalarını, örgüt kültürünü benimsemelerini, yöneticiler ve diğer işgörenlerle uyum içerisinde bulunmalarını beklemektedir. İşgören ve işverenin psikolojik sözleşme çerçevesinde yükümlülükleri Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

İşgörenin Yükümlülükleri	İşverenin Yükümlülükleri
✓ Çok çalışmak,	✓ Performansa uygun olarak eşit ücretlendirme yapmak,
✓ Örgütün itibarını korumak,	✓ Eğitim ve geliştirme fırsatları sunmak,
✓ İşe zamanında gelmek ve işte devamlılık sağlamak,	✓ Terfi ve yükselme fırsatları sunmak,
✓ Örgüte bağlılık göstermek,	✓ Yenilikçiliği teşvik etmek,
✓ İhtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmak,	✓ Performansa ilişkin geribildirim yapmak,
✓ Yeni beceriler geliştirmek,	✓ Görevleri ilgi çekici hale getirmek,
✓ Esnek olabilmek, gerektiğinde iş arkadaşlarının görevlerini üstlenmek,	✓ İşgörelere fayda sağlayacak cazip fırsatlar paketi sunmak,
✓ Müşterilere ve iş arkadaşlarına saygılı davranmak,	✓ Müşterilere ve işgörelere saygılı davranmak,
✓ Dürüst olmak,	✓ İş güvenliği sağlamak,
✓ Yeni fikirlere açık olmak.	✓ Memnuniyet veren ve güvenli bir iş çevresi yaratmak.

(Demiral, 2008: 45)

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşme, işgören ve örgüt arasındaki sözler (vaatler), beklentiler ve yükümlülükler üzerine kuruludur ve kişinin algısına göre şekillenir. Bu niteliği sebebiyle çoğu zaman örtüktür. Ancak bu kadar soyut bir kavram olmasına karşın psikolojik sözleşme işgörenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Psikolojik sözleşmenin genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Mimaroglu, 2008: 53-54; Ergun Özler ve Ünver, 2012: 329) :

- Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldır. Bu nedenle değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmelerin algılanması, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık göstermektedir, bu nedenle öznelirler. Karşılıklı yükümlülükler dair inançlardan kaynaklanmalarına karşın iki taraf da aralarında bir sözleşme olduğu konusunda hem fikir olmayabilirler. Bu nedenle işgörenler ile işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlere sahip olabilirler.
- Psikolojik sözleşmenin tarafları birbirine bağımlıdır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklık gerektirir. Psikolojik mesafe, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde tanımlanabilir.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar ve örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim gösterirler. Sözleşmenin içeriği herhangi bir formal çaba olmadan örgütsel

değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişebilir.

- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlıklı konularla ilişkilidir ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkar.
- Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için öncelikle, belirli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi kişisel seçimlere bağlıdır.
- Psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için kritik bir unsur olarak sosyal kararlılık bulunmaktadır. Geleceğe dönük anlaşmalar yapılmadan önce, tarafların birbirlerine niyet ve güven bağlamında inançları oluşmalıdır.

1.1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

İşgörenler, çalışma hayatları boyunca farklı kariyer aşamalarından geçerler. Farklı kariyer aşamalarında bulunan işgörenleri davranışa sevk eden güdüler de birbirinden farklıdır. Kariyerinin başında olan bir işgören risk alma konusunda daha istekliyken, daha üst kariyer aşamalarında bulunan deneyim sahibi bir işgören daha çok iş güvencesi arayışında olacaktır. İşgörenlerin sahip oldukları bu farklı beklentiler, psikolojik sözleşmelerinin türünü de belirleyici bir rol oynayacaktır.

Psikolojik sözleşmelerin farklı türlerini kavramlaştıran ilk araştırma Macneil (1985: 483-525) tarafından gerçekleştirilmiştir. Macneil psikolojik sözleşmeleri, “ilişkisel” ve “işlemsel” sözleşmeler şeklinde, bir sürekliliğin iki ucuna yerleşmiş iki sözleşme türü ile açıklamıştır. Buna göre işlemsel

sözleşmeler, belirli bir süreç içerisinde taraflar arasındaki belli parasal değişimler olarak tanımlanırken; ilişkisel sözleşmeler, açık uçlu ve daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlanmıştır. İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performansa bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken, ilişkisel sözleşmeler uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi konularda destek olma gibi unsurları içerir.

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin farklı yazarlar farklı yaklaşımlar getirmişlerdir. Bu yaklaşımlardan bazılarını Tablo 2’de değinilmektedir. Buna karşılık temel olarak psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki türü kapsamaktadır (Grimmer ve Oddy, 2007: 155).

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar

Yazarlar	Yaklaşımlar
Rousseau (1990, 1995)	İlk sınıflandırmayı <i>işlemsel</i> (kısa dönemli, performans odaklı) ve <i>ilişkisel</i> (uzun dönemli, belirsiz) sözleşmeler olarak belirlemiş, sonrasında az kullanılan <i>geçişsel</i> ve <i>dengeli</i> sözleşme türlerini de eklemiştir.
Shore ve Barksdale (1998)	Rousseau’nun ortaya koyduğu sınıflandırmaya ek olarak dört tür ortaya koymuşlardır: <i>karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan sözleşmeler</i> , <i>karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan sözleşmeler</i> , <i>yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen çalışanlara yönelik sözleşmelerdir</i> .
Janssens, M., Sels, L. ve Van den Brande, I. (2003)	Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve zaman, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, sözleşme seviyesi, işveren yükümlülükleri ve çalışan yükümlülükleri olmak üzere sekiz ölçüt belirlemişler ve altı sözleşme türü ortaya koymuşlardır: <i>sadık</i> , <i>etkili</i> , <i>zayıf</i> , <i>bağlı olmayan</i> , <i>yatırım</i> ve <i>güçlü sözleşmeler</i> .

(Demiral, 2008: 49)

İşlemsel sözleşmeye sahip olan işgörenler, iş ilişkisinin yalnızca ekonomik alışveriş yönüne odaklanmaktadır. Bu işgörenler, mevcut işlerini başka bir işe geçebilmek için bir basamak olarak görmektedir. İşlemsel

sözleşmeye sahip işgörenlerin, görevlerinin gerektirdiği rollerden daha fazlasını yapmak için isteklilik göstermesi çoğu zaman olası değildir. Onlar için örgüt yalnızca işlerini yaptıkları bir yerdir. Bu nedenle duygusal katılım ve örgütsel bağlılık gibi unsurlara düşük yatırım yapılmaktadır. İlişkisel sözleşme ise, sözleşmenin her iki tarafının da üst düzeyde bağlılık, istikrar ve güvenine dayalı, kapsamlı yatırımı da içine alan açık uçlu sözleşmedir. İlişkisel sözleşmelerde, devam eden iş güvencesi, destekleyici eğitim ve geliştirme olanakları karşılığında işgörenin sadakat, bağlılık ve katılım göstermesi beklenmektedir. Bu sözleşmede duygusal etkenler ön planda olduğundan uzun dönemli iş ilişkisi ve bağlılık esastır. İlişkisel sözleşme ile işgörenler iş ilişkisini sosyal bakımdan tatmin edici bir takas ilişkisi olarak görmektedir (Demirkasımoğlu, 2012: 45-47).

Rousseau (1995) işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010):

- İşlemsel Sözleşmeler:
 - ✓ Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
 - ✓ Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
 - ✓ Kişisel katkının sınırlı olduğu,
 - ✓ Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
 - ✓ İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
 - ✓ Esnekliğin fazla olmadığı,
 - ✓ Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,
 - ✓ Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.
- İlişkisel Sözleşmeler:
 - ✓ İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
 - ✓ İşveren ve işgören açısından yatırımın önemli olduğu,
 - ✓ Yüksek derecede karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,

- ✓ Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- ✓ Dinamik ve değişime açık olan,
- ✓ Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

Millward ve Brewerton (1998) ise psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran özellikleri ve bileşenleri şu şekilde ifade etmiştir (Mimaroğlu, 2008: 55):

İşlemsel Sözleşmeleri Karakterize Eden Özellikler:

- İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme,
- Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme,
- Ekstra Uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımı eksiklik.

İlişkisel Sözleşmeleri Karakterize Eden Özellikler:

- Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme,
- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları.

İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler; sözleşmenin odağı, zaman çerçevesi, yapı, kapsam ve gözlenebilirlik kriterleri bakımından farklı özelliklere sahiptir. Buna göre iki sözleşme türü arasındaki farklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Tablo 3. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Farkları

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
Kapsamı	Dar, belirgin	Yaygın ve geniş, belirsiz
Gözlenebilirlik	Herkes tarafından, kolayca	Öznel

(Rousseau ve Parks, 1993: 11)

Söz konusu kriterlerden odak, ilgili sözleşme maddesinin içeriğinin ekonomik beklentileri mi yoksa hem ekonomik hem de duygusal beklentileri birlikte mi ifade ettiğini vurgulamaktadır. Zaman çerçevesi, belirli bir zaman aralığını kapsayıp kapsamadığını; yapı ise zaman içinde sabit mi değişken mi olduğunu ifade etmektedir. Kapsam çerçevesinin belirli mi belirsiz mi olduğunu; gözlenebilirlik ise, üçüncü kişilerce net olarak anlaşılabilirliğini ortaya koymaktadır (Bekaroğlu, 2011: 14-15).

Rousseau (1995), değişen koşulları da dikkate alarak, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır. 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 için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmeler, üçüncü boyut işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan “dengeli sözleşmeler”dir. Dördüncü boyut ise “geçişsel sözleşme”dir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel

şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir (Rousseau, 1995; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 10).

Tablo 4. Psikolojik Sözleşme Türleri

Performans Terimleri

	Özelleştirilmiş	Özelleştirilmemiş
Kısa Dönem	İŞLEMSEL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Düşük belirsizlik, ✓ Yüksek işgücü devri, ✓ Düşük işgören bağlılığı, ✓ Yeni sözleşmeler yapma özgürlüğü, ✓ Öğrenme azlığı, ✓ Düşük entegrasyon/kimlik 	GEÇİŞSEL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Belirsizlik, ✓ Yüksek işgücü devri/işten çıkarma, ✓ Değişkenlik.
Uzun Dönem	DENGELENMİŞ <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek üye bağlılığı, ✓ Yüksek entegrasyon/tanımlama ✓ Devam eden gelişme, ✓ Karşılıklı destek, ✓ Dinamiklik, ✓ Değişkenlik. 	İLİŞKİSEL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek üye bağlılığı, ✓ Yüksek etkili bağlılık/tanımlama ✓ Yüksek entegrasyon/tanımlama, ✓ Sabitlik.

(Türker, 2010: 22)

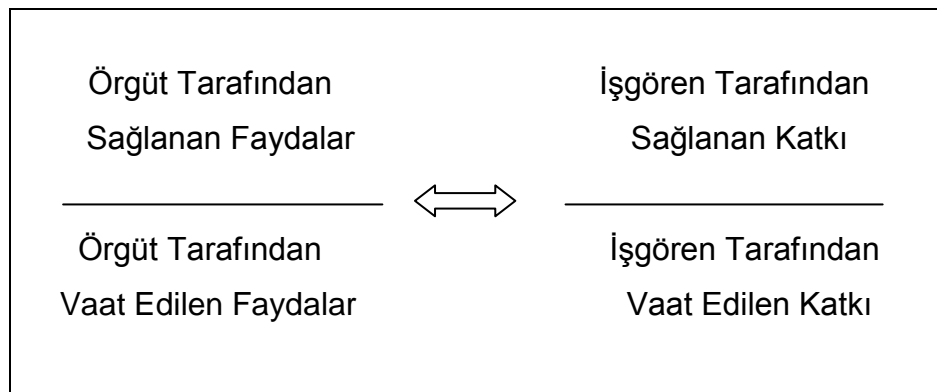
1.2. PSİKOLOİK SÖZLEŞME İHLALİ

Psikolojik sözleşme literatüründe önemli bir araştırma konusunu “psikolojik sözleşme ihlali” oluşturmaktadır. Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994), Robinson ve Rousseau (1994), Robinson (1996), Morrison ve Robinson (1997)’un yaptığı araştırmalar, bu konuda katkı sağlayan çalışmalardan birkaçıdır (Grimmer ve Oddy, 2007: 156).

Literatürde psikolojik sözleşmenin tarafları olan işgören ve işverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesini ifade eden ve kimi zaman birbirinin yerine kullanılan ancak farklı anlamlara gelen iki kavram bulunmaktadır. Bunlardan ilki psikolojik sözleşmeye “uymama” (breach), ikincisi ise psikolojik sözleşme “ihlali”dir (violation). Psikolojik sözleşmeye uymama, psikolojik sözleşmenin şartlarına saygı gösterilmemesi ya da değer verilmemesi şeklinde nitelendirilebilir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ise, örgütün ya da temsilcilerinin, işgörenin katkıları karşılığında kendi yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olmasıdır (Demirkasımoğlu, 2012: 55).

Psikolojik sözleşme ihlali, sözleşmenin taraflarından birinin diğerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması olarak tanımlanabilir. İhlal, işgörenin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesap yapmasını ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Şekil 3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi



(Morrison ve Robinson, 1997: 240)

Şekil 3’de yer alan denkleme göre, işgören ilk olarak kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığını ortaya koymakta, ardından örgüte vaat ettikleriyle verdiklerini karşılaştırmaktadır. Son olarak bu iki oranı karşılaştırmakta, soldaki oran sağdakinden küçük olarak algılandığında

işgören psikolojik sözleşme ihlali olduğu kanısına varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrılması gerekmektedir. İşgörenler işe başladıklarında hayalperest davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığında tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans gösterebilmektedirler. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde işgörenlerin gösterdiği tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir işgören sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşın bir işgörene sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, işgören kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacak ve yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi

Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasında iki temel faktör rol oynamaktadır. Bunlar verilen sözlerin tutulmaması (reneging) ve uyumsuzluktur (incongruence). Örgütün, işgörene taahhüt ettiği şeyleri yerine getirmemesi verilen sözlerin tutulmamasına ifade ederken; uyumsuzluk ise verilen bir söze ilişkin, işveren ve işgörenin farklı anlamlar çıkarmasına işaret etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Verilen sözlerin tutulmaması ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde, algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Tarafların kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediyelerinin karşılaştırılması sonucunda sözleşmede bir eksiklik algılandığında psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir kanaat

oluşmaktadır. Psikolojik sözleşmede eksiklik olduğuna dair algının ortaya çıkmasında etkili olan dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir (Robinson ve Morrison, 2000: 526-529; Seçkin, 2011: 17-18; Demiral, 2008: 62-64):

- **Sözün Yerine Getirilmemesi:** Hem işveren hem de örgüt açısından, başta verilen sözlerin çeşitli nedenlerle yerine getirilmemesi durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, taraflardan biri, herhangi bir nedenle sözünü yerine getirmemişse, karşı taraf sözleşmenin ihlal edildiği kanaatinden hareketle sözünü yerine getirmekten kaçınacaktır.
- **Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı:** İşverenin vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünmesi, buna karşın işgörenin vaat edilenler ile gerçekleştirenler arasında fark olduğuna inanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu fark, psikolojik sözleşmenin algıya dayalı olmasından kaynaklanmakta ve sözleşmenin ihlaline gerekçe oluşturabilmektedir. Yükümlülüklerdeki farklılık inancına neden olan faktörler; tarafların iş yükümlülüklerini yerine getirmede farklı bilişsel yapıda olmaları, algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması ve taraflar arasında yeterli iletişimin kurulamaması olarak özetlenebilir.
- **Yükümlülükleri Takip Etme:** İşgörenin psikolojik sözleşme şartları ile elde ettiği çıktılar arasında bir tutarsızlık olup olmadığını izlemesi anlamına gelmektedir. Yükümlülüklerin takip edilmesi, taraflardan birinin psikolojik sözleşmenin ne kadar iyi kurulduğuna dair bilgi elde etme arzusu ile yönlendirilmektedir. Bununla birlikte yükümlülüklerin takip edilmesi belirsizlik, ilişkinin yapısı ve algılanan maliyetlerle ilişkilidir.

- **Yükümlülüklerin Yorumlanması:** Psikolojik sözleşme ihlali, hayal kırıklığı, kızgınlık ve ihanet duygularını içeren bir kavram olarak tanımlanmakta ve bu durum işgörenlerin sözleşmede eksiklik algılamaları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bir sözleşme eksikliği algısının ardından işgörenler bilişsel bir duyguya girmekte ve bu olayı anlamlandırmaya çalışmaktadır. Yorumlama süreci, algılanan eksiklik ile ihlal hissi arasındaki mesafeyi daraltmakta, başka bir deyişle, yorumlama süreci, işgörenin yaşadığı tecrübeye ait negatif duyguların yoğunluğunu açıklamaktadır. Bu süreçte işgören sadece çıktılarını değil, aynı zamanda çıktıların öncüllerini de değerlendirmektedir.

Yukarıda ifade edilen dört faktörden biri ya da birkaçı neticesinde psikolojik sözleşmede eksiklik oluştuğuna dair bir algı ortaya çıkacaktır. Bu algı ortaya çıktığında ise, sözleşmenin tarafları psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği konusunda güçlü bir kanaat geliştireceklerdir. İşgörenin psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılaması ise, çok çeşitli tutumsal ve davranışsal sonucu beraberinde getirecektir.

1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

İşgören açısından, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan yükümlülüklerden bir ya da birkaçının işveren tarafından yerine getirilmediğine dair inanç, psikolojik sözleşme ihlalinin doğurmaktadır. Genellikle işveren tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşme, günümüz örgütleri açısından ciddi bir psiko-sosyal risk olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256; Demiral, 2008: 60; Seçkin, 2011: 18-19):

- **Eğitim ve Geliştirme:** İşgörenlere eğitim imkânının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi, işgören açısından sözleşmenin ihlali yönünde bir gelişme olarak algılanacaktır.
- **Ücret ve Diğer Maddi Çıkarlar:** Örgüt tarafından verileceği taahhüt edilen ücretler ve diğer maddi içerikli çıkarlar ile işgörene ödenen gerçek ücretler arasında bir tutarsızlık olması durumunda, işgören psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayabilir.
- **Ödüllandirme:** Promosyonlar ya da terfilerin örgüt tarafından planlanan veya söylenen doğrutuda gerçekleştirilmemesi işgören tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanacaktır.
- **İşin Niteliği:** İşverenin, işgöreni yapılacak iş veya çalışılacak bölüm konusunda yanlış veya eksik bilgilendirmesi, işgören açısından psikolojik sözleşmenin ihlalini doğurabilir.
- **İş Güvenliği:** İş güvenliği konusunda işverenin yerine getirmekle yükümlü olduğu bir takım yasal ve ahlaki unsurlar söz konusudur. İş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması ise işgörenin ihlal yönündeki algısını güçlendirecektir.
- **Geribildirim:** İşgöreni ilgilendiren konularda gerekli bildirim alınmaması ya da geç veya yetersiz alınması durumunda psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olabilecektir.
- **Değişim Yönetimi:** Örgütte gerçekleşen değişimlerden işgörenin haberdar edilmemesi ya da işgörenin kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması psikolojik sözleşme ihlalini doğurabilir.

- **Sorumluluk:** İşgörenlere vaat edilenden daha az bir sorumluluk verilmesi işgörenin sözleşme ihlali algısını güçlendirecektir.
- **Bireyler:** İşverenlerin, örgüt içerisinde bulunan diğer işgörenlerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda işe yeni başlayan işgörenleri yanlış bilgilendirmesi psikolojik sözleşme ihlaline neden olabilir.

1.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin taraflarından birinin, diğer tarafın sözleşmeye bağlı kalmadığı yönündeki inancı, psikolojik sözleşmenin ihlali yönünde bir algı geliştirmesi sonucunu doğurmaktadır. Özellikle yaptığı katkılar sonucunda örgütten vaat edilenleri alamadığını hisseden işgörenler, güçlü bir ihlal algısına sahip olacaklardır.

Psikolojik sözleşme ihlali verilen sözlerin yerine getirilmemesinin bilişsel algısı iken; psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra işgören tarafından gösterilen duygusal ve davranışsal tepkiler ise literatürde “psikolojik sözleşme şiddeti” olarak yer almaktadır (Türker, 2010: 37). Başka bir deyişle psikolojik sözleşme şiddeti, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin bilişsel olarak algılanmasının ardından geliştirilen duygusal ve davranışsal bir tepki, bir savunma mekanizmasıdır.

1970 yılında Hirschman tarafından geliştirilen ve Turnley ve Feldman (1998: 898-899) tarafından psikolojik sözleşme konusuna uyarlanan “iş bırakma”, “ses”, “bağlılık” ve “ihmal” şeklindeki sınıflandırma psikolojik sözleşme şiddeti konusunda işgören tepkilerini anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Buna göre, işgörenin psikolojik sözleşme ihlali karşısındaki hareket tarzları; işten ayrılma davranışı, ihlali ortadan kaldırmak için işgörenin örgütün temsilcileriyle görüşmesi ve iletişim kurma davranışları, ekstra rol ve

örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması gibi örgütsel bağlılığı etkileyen davranışlar ve son olarak işe geç gelme, işe devamsızlık, dikkat eksikliği ve işgören performanslarının azalması sonuçlarını doğuran ihmal davranışları olarak sınıflandırılmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi işgören psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algıladığında farklı şekillerde davranış gösterecektir. Her şeyden önce psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan işgörenin üyesi bulunduğu örgüte karşı bağlılığı azalacak ve buna bağlı olarak da görev ve sorumluluklarını ihmal etme sıklığı artacaktır. Bununla birlikte işgören ihlali ortadan kaldırmak ve sözleşmeyi yeniden şekillendirmek üzere örgüt ile iletişime geçebileceği gibi, en son çare olarak başka bir iş bulma çabası içerisine de girebilecektir.

Yukarıda açıklanan sınıflandırmanın yanı sıra, literatürde psikolojik sözleşme ihlalinin tutumsal ve davranışsal bir takım sonuçlara yol açtığı hususunda da fikir birliği bulunmaktadır (Kickul, 2001: 290). Konu ile ilgili araştırma bulguları psikolojik sözleşme ihlali ile istenmeyen iş tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığı, güven kaybı, stres, tükenmişlik, üretim karşıtı davranışlar geliştirme, örgütsel bağlılık duygusunda azalma, işten ayrılma niyetinde artma ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma (Seçkin, 2011: 21-23) gibi birçok faktör psikolojik sözleşme ihlalinin istenmeyen sonuçları olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın da araştırma konusunu oluşturan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğuna dair yapılan az sayıda çalışma (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Abraham, 2000; Pugh vd., 2003), psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin temel belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalinin en önemli sonuçlarından biri olarak

değerlendirilen örgütsel sinizm çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal olarak ele alınacak; ardından iki kavram arasındaki ilişkiye yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak sinizm kavramı tanımlanacak ardından örgütsel sinizm kavramı; boyutları, türleri, özellikleri, ortaya çıkış nedenleri ve sonuçları ile ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Son olarak bu çalışmanın da araştırma konusunu oluşturan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye değinilecektir.

2.1. SİNİZM KAVRAMI

Bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkan sinizm (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342), M.Ö. 4. yüzyılda Sokrates'in izinden giden Antisthenes ve Diogenes tarafından ortaya atılan bir felsefedir (Shea, 2009: 1).

Sinik (kinik) kavramının kökenine ilişkin iki görüş bulunmaktadır (Gökberk, 2008: 48; Kalağan, 2009: 32; Tuğcu, 2000: 127-128; Shea, 2009: 7):

- Birinci görüşe göre, sinizmin Yunancada köpek anlamına gelen “*kyon*” kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir. Diogenes'in felsefesiyle *kyon* kelimesi, yaşamsal ihtiyaçları azaltarak temel ihtiyaçlara yönelme, başka bir deyişle, köpek gibi yaşama olarak tanımlanmaktadır.
- İkinci görüşe göre ise, sinizmin Antik Yunan'da Atina yakınlarında bulunan, Antisthenes'in çalışma salonunun ismi olan “*Kynosarges*” kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir.

Sinik kelimesi, Oxford İngilizce Sözlüğü'nde "insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama eğilimli, alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş olan; küçümseyerek hata bulucu kişi" olarak tanımlanmıştır (Bakker, 2007: 122-123). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük ise, sinizm kavramını kinizm ile eşanlamlı olarak, "insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi" şeklinde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr).

Bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye "sinik" ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de "sinizm" denilmektedir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514). Sinizm anlamını; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik gibi sözcüklerle ifade etmekte ve bireyi kusur bulan, beğenmeyen, eleştiren insan şeklinde nitelendirmektedir (Eaton, 2000: 6).

Antisthenes (M.Ö. 444-365) ve Sinop'lu Diogenes (M.Ö. 412-323) tarihte bilinen en önemli siniklerdir. İlk sinik olarak bilinen, Sokrates'in öğrencisi Anthistenes, kinik okulun kurucusudur. Antisthenes'in benimsemiş olduğu yaşam tarzının temel ilkesi erdemlilikdir. Antisthenes, töresel bir amaca yönelmeyen bilimleri küçümsemekte, erdemin bilgiyle elde edilebileceğini savunmakta ve yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmaktadır. Antisthenes, hazzın yerine çalışıp didinmeyi, güçlük ve sıkıntı çekmeyi yeğlemektedir. Bu koşulların insanı sertleştireceğini ve daha dayanıklı yapacağını belirtmektedir (Kalağan, 2009: 33; Gökberk, 2008: 48-49).

Sinizme ün kazandıran isim ise Diogenes olmuştur. Bütün ihtiyaçlarından sıyrılarak bir fıçı içinde yaşadığı rivayet edilen Diogenes'in Büyük İskender'e "Gölge etme, başka ihsan istemem" demesi yaşam tarzının bir göstergesidir. Başka bir rivayete göre Diogenes, gündüz vakti elinde fenerle dolaşarak "dürüst bir adam arıyorum" demiştir (Dean, Brandes ve

Dharwadkar, 1998: 342). Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını “ironik” olarak tanımlamaktadır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514). Ülkemizde de “Sakallı Celal” olarak bilinen 1886-1962 yılları arasından yaşamış bir filozof olan Celal Yalınız, davranış ve söylemleriyle Diogenes’e benzetilmiştir ve sinik olarak anılmıştır (Kalağan, 2009: 34).

Sinizm; bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal topluluğa veya kuruma yönelik güvensizlik ve bunlara karşı küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan tutumlardır (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009: 689). Sinizm kavramı, sosyal kurumları reddeden bir yaşam biçimi olarak bireyselliği vurgulamaktadır (Eaton, 2000: 6). Bu açıdan, sinizm tarih içinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkarmayı hedefleyen ve bazıları tarafından belirli ölçüde olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavramken, günümüzde olumsuzluk ifade eden bir görünüme bürünmüştür. Sinizm, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde, son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmış ancak antik dönem referans gösterilmemiştir. Bunun en büyük nedeni, sinizmin antik dönem kullanımından tamamen farklılaşmış olmasıdır (Çağ, 2011: 54). Sinizme ilişkin yeni tanımlamalar incelendiğinde, sinizmin bir yaşam biçiminden ziyade kararlı bir kişilik özelliği veya tutum olduğu görülmektedir (Eaton, 2000: 7).

Siniklerin temel özelliklerinden bazıları şu şekilde sayılabilir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 54):

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüz takınma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Sinikler, insanların alternatifler arasından seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.

- Sinikler, insanların eylemlerinin gerisinde saklı güdüler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum, vb.) ile ilgili bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik objeyle ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Örgütsel sinizm kavramı, ilk olarak, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı işgörenler hakkında hazırlanan kitap ile ortaya konmuş ve takip eden yıllarda gelişme göstermiştir. Örgütsel sinizm konusunda çalışma yapan araştırmacılar, “İşgörenlerin örgütlerine karşı sahip oldukları olumsuz tutumların doğası nedir?” sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır (Kalağan, 2009: 38).

Örgütsel sinizm ile ilgili olarak özellikle Amerika’da yapılan çalışmaların sonuçları örgüt yöneticilerinin, akademisyenlerin ve popüler basının dikkatini çekmiştir. Adams’ın 1996 yılında “Dilbert İlkesi” ismiyle kitaplaştırdığı eseri de buna bir örnek teşkil etmektedir. Adams, Dilbert karakteriyle Amerikan örgüt yönetimini sinik bir bakış açısı ile “gülünç yönetim”-“mutsuz işgörenler” şeklinde resmetmiştir. Adams’ın örgütlerdeki uygulamalara mizahi bir gözle baktığı Dilbert İlkesi, 1957 yılında yayınlanan “Parkinson Kanunu” ve 1971 yılında yayınlanan “Peter İlkesi” kitaplarının bir

devamı niteliğindedir. Sinik bakış açısı ile örgütlerde yaşanan olayları mizahi açıdan ele alan Dilbert İlkesi kitabı, yayınlandığı 1996 yılında Washington Post gazetesi tarafından yüzyılın en iyi yönetim kitabı seçilmiş ve bir yıla yakın bir süre en çok satanlar listesinde üst sıralarda yer almıştır (Sur, 2010: 22-23).

İlgili literatür incelendiğinde sinizm konusunda yapılan çalışmaların iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmalar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Abraham, 2000; Wanous, Reichers ve Austin, 2000), daha çok örgütsel sinizmi tanımlamaya, kavramsallaştırmaya ve ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalardır. İkinci grupta yer alan çalışmalar (Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Bernerth, vd., 2007; Wu, Neubert ve Yi, 2007) ise, örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını, farklı bağlamlarda ve farklı durumsal değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmalardır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Örgütsel sinizm, en basit haliyle, “işgörenin istihdam edildiği örgüte ilişkin olumsuz tutumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Oluşan bu olumsuz tutum üç boyutu içerir. Bu boyutlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345):

- Örgütsel bütünlüğün eksik olduğuna dair inanç,
- Örgüte karşı olumsuz duygu,
- Bu inanç ve duygulara bağlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimidir.

Örgütsel sinizmin birinci boyutu örgütte bütünleşme eksikliği olduğuna dair inançtır. Bu inanç, insan güdüleri ve eylemlerinin iyiliğine ve samimiyetine ilişkin inançsızlık eğilimidir. Bu nedenle sinikler örgütteki politika ve uygulamaların adalet, dürüstlük ve içtenlikten yoksun olduğuna ve yönetimin yaptığı seçimlerin bireysel çıkar temelli olduğuna inanırlar. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu örgüte karşı hissedilen olumsuz duygulardır.

Bu duygular, örgüt hakkında objektif yargıları içermeyen güçlü duygusal tepkilerdir. Sinik işgörenler, örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç hissetmektedirler. Bu nedenle örgütsel sinizm yalnızca örgüte karşı oluşan katı inançları değil, aynı zamanda duygularla ilişkili deneyimleri de içermektedir. Örgütsel sinizmin son boyutu ise davranıştır. Örgütsel sinizm, örgüte karşı olumsuz ve genellikle eleştirel davranma eğilimidir. Bu davranışlar genellikle örgütün gelecekte gerçekleştireceği eylemlere karşı karamsar tahminlerde bulunma, sinik işgörenler arasında dedikodular, söylentiler, anlamlı ve aşağılayıcı bakışlar şeklinde ortaya çıkar. Özetle örgütsel sinizm örgüte karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışların bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347-348; Eryeşil ve Fındık, 2011: 99-100). Çalışmanın ilerleyen kısımlarında örgütsel sinizmin boyutları ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

Örgütsel sinizm hakkında çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Andersson (1996) örgütsel sinizmi; “kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya spesifik tutumlar” şeklinde tanımlamıştır (Şirin, 2011: 26). Bununla birlikte örgütsel sinizm sadece bir objeye ilişkin spesifik bir tutum olmayabilir, aynı zamanda çok sayıda obje ile ilişkilendirilebilir ve bir amaçtan diğerine genelleştirilebilir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 629). Bu bakış açısıyla örgütsel sinizm, James (2005) tarafından “bir bireyin örgütüne ilişkin olumsuz inançlarla, duygularla ve ilişkili davranışlarla şekillenen tutumlarıyla bağlantılı olup, çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir cevap” olarak tanımlanmıştır (Kalağan, 2009: 39). Benzer bir yaklaşımla, Johnson ve O’Leary-Kelly (2003: 640-641), araştırmaları sonucu örgütsel sinizmin sadece olumsuz insanların örgüte getirdiği duygular olmadığını, bu tutumların örgütsel deneyimlerle şekillendiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Cole, Bruch ve Vogel (2006: 463) de örgütsel sinizmi “bir bireyin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı” şeklinde tanımlamışlardır.

Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizm kavramını açıklarken bireyin beklentilerine odaklanmıştır. Yazarlar, gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve hayal kırıklığının devamında hüsrana uğranması sonucunda örgütsel sinizmin oluşacağını ortaya koymuşlardır (Kalağan, 2009: 39). Kanter ve Mirvis'in ortaya koydukları bu yaklaşım psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmamız açısından da önemli bir yer teşkil etmektedir.

Örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaşma aşamasında bazı temel zorluklar yaşanmaktadır. Bu zorluk yapının karmaşık ve bir süreç olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286). Aşağıda Naus (2007)'un ilgili çalışmalardan derlediği örgütsel sinizm tanımları bir tablo (Tablo 5) yardımıyla özetlenmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu değil, bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı şeklinde tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı, değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (veya) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.

Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların güvensizliği ile şekillenen genel veya özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O'Leary-Kelly	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçısın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak

		tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz duyguları ve yorumları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

(Kalağan, 2009: 40-41)

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri

İşletmelerin en temel amacı varlıklarını sürdürmektir. Bu amacı gerçekleştirmek, işletmenin sahip olduğu beşeri sermaye ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde örgütlerin üstün performans sergileyebilmeleri, işgörenlerinden en iyi şekilde yararlanmaları ile mümkün olmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için yöneticiler işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılamak suretiyle işgören performansını ve buna bağlı olarak da örgütsel performansı artırmak konusunda çaba harcamaktadırlar.

Bilindiği gibi insanın bir maliyet unsuru olduğu görüşü yerini insanın örgütler için değerli bir rekabet silahı olduğu görüşüne bırakmıştır. Gelişen teknoloji ve artan yerel ve küresel rekabet ile şekillenen günümüz bilgi çağında, örgütlerin yetenekli işgörenleri elde tutmaları ve işgören devir oranını azaltmaları da güçleşmektedir. Bununla birlikte bilgi çağının dinamiklerinin çalışma hayatında ortaya çıkardığı değişimler, işgörenler için daha fazla stres kaynağını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, çok

sayıda faktörün etkisi altında, örgütün beklentilerine karşılık vermediğini algılayan işgören, örgütüne karşı olumsuz bir tutum geliştirebilir. Söz konusu tutum, örgütte bir takım şeylerin yanlış olduğuna dair bir inançla başlar, duygusal ve davranışsal sonuçlarla devam eder.

İşgörenin örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutum, yani örgütsel sinizm, öfke, kızgınlık, güvensizlik, hayal kırıklığı, bıkkınlık gibi olumsuz duyguları ve işgörenin verimliliğini azaltan çok sayıda negatif örgütsel davranışı beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, yabancılaşıma, tükenmişlik bu sonuçlardan birkaçıdır. Örgütsel sinizm düzeyi, bu davranışların ortaya çıkma derecesinde de belirleyici rol oynamaktadır. Örgütlerdeki sinik işgörenler, örgütün amaçlarına ulaşmasında da bir engel oluşturmaktadır. Bu yüzden yöneticiler, olumsuz tutumlarla ilişkilendirilen örgütsel sinizmin muhtemel sonuçlarının örgüt açısından ne denli ciddi olabileceğini idrak etmeli ve bu yönde önlemler almalıdır.

Örgütlerde sinizmi engellemek adına yöneticiler için bir takım öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 64-68):

- İşgörenlerin kararlara katılımını sağlamak,
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirmek,
- İşgörene danışmanlık yapmak,
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi kurmak,
- İşgörenler arasındaki rekabetin yönetilmesi,
- İşgörenleri örgütteki değişiklikler hakkında bilgilendirmek,
- Zaman verimliliğini arttırmak,
- Empatik bir yaklaşım benimsemek,
- Güvenilirliği arttırmak,
- Geçmişten dersler çıkarmak,

- İşgörenlerin bakış açısından değişiklikleri görebilmek,
- İşgörelere yeni fırsatlar sunmak.

Sinizm, hem özel hem de kamu örgütlerinde yaşanabilecek bir olgudur. Özellikle kamu örgütlerinin bürokratik özelliklere sahip örgüt yapıları, sinizmin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Albrecht, 2002: 324). Örgütlerde yaşanan sinizm, kişilik temelli bir eğilimden ziyade öğrenilmiş bir tepkidir. Başka bir ifadeyle, örgütsel sinizm yalnızca olumsuz insanların örgüte kattığı duygular değil, aynı zamanda bu tutumların çalışma ortamında deneyimler yoluyla şekillenmesidir. İnsanlar sinik olmaya karar vermezler, aksine örgütsel sinizm deneyimler yoluyla gelişir (Brown ve Cregan, 2008: 669).

Örgütsel sinizmin genel olarak örgütler için olumsuz bir durum olduğu kabul edilse de, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998: 347), gerçekleştirdikleri çalışma ile sinizmin örgütler için bazı avantajlı yönleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu avantajlar şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel sinizm bir özellik değil, örgütsel deneyimlere bağlı olarak gelişen ve zamanla değişime uğrayabilen bir durumdur. Bu yönüyle bireyin kişiliğinden kaynaklanan sinizmden ayrılmaktadır.
- Sinizm belirli bir iş veya meslekle sınırlı değildir.
- Örgütsel sinizm, inançların yanında duygu ve davranışları da kapsayan bir yapıyı çevrelemektedir. Bu açıdan, örgütsel sinizm somut olarak davranışlara yansımakta, böylelikle sinik işgörenleri belirlemek ve önlem almak mümkün olmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili farklı yazarlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan en çok ilgi göreni ise, örgütsel sinizmi “işgörenin örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar” olarak niteleyen tanım olmuştur. Buna göre örgütsel sinizm, belirli bir inanç temelinde ortaya çıkan ve beraberinde olumsuz sonuçlar doğuran bir tutumdur. Bu olumsuz sonuçlar örgütteki düzeni aksatan ve verimliliği azaltan negatif örgütsel davranışlar olarak nitelendirilmektedir.

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998: 345), örgütsel sinizmi, örgüte karşı duyulan olumsuz duyguları içeren inanç (*bilişsel boyut*), örgütte meydana gelen olumsuz durumlar karşısında ortaya çıkan duygusal tepkiler (*duyuşsal boyut*) ve örgüte karşı olumsuz tavır ve davranışlarda bulunma (*davranışsal boyut*) şeklinde üç boyutta kavramsallaştırmışlardır.

2.2.2.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu; öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu yönündeki inançtır. Bu bakış açısıyla sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345-346). Örgütlerinde sinik tutuma sahip işgörenlerin aşağıdaki inançlara sahip olduğu görülmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345-346; Eryeşil ve Fındık, 2011: 106-107; Kalağan, 2009: 46):

- Örgütlerini hor görürler.
- Örgütlerdeki uygulamalar örgütsel ilkelere yoksundur.

- Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez niteliktedir.
- İşgörenler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır.
- İşgörenler, çalıştıkları kurumu sürekli eleştirirler ancak öneri getirmezler.
- İşgörenler kurumlara ilişkin küçük düşürücü söylemlerde bulunurlar.

2.2.2.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269). Örneğin sinik bireyler daha önce de belirtildiği gibi, örgüte karşı küçümseme ve kızgınlık hissedebilirler ya da örgütü düşündüklerinde acı, tiksinti hatta utanç yaşayabilirler. Bu sebeple örgütsel sinizm, her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 346). Bununla birlikte sinik işgörenler örgütlerini kendi standartları ile karşılaştırarak, kendilerinin örgütten üstün olduklarını düşünmekten gizli bir zevk alabilirler. Çünkü sinikler, kendilerinin daha bilgili olduklarına ya da doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar (Eryeşil ve Fındık, 2011: 107).

Andersson (1996)'nın "çevresel faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir veya birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu" şeklindeki örgütsel sinizm tanımı da örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu vurgulamaktadır (Kalağan, 2009: 47).

2.2.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Davranışsal boyut, örgütlerinde sinik davranışta bulunan işgörenleri, örgüt içinde gerçekleşecek olaylar hakkında karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve güçlü eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 56; Eryeşil ve Fındık, 2011: 108).

İşgörenler, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle de alaycı mizahı kullanmaktadırlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 346). Böylece sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev ifadelerini yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Literatür incelendiğinde 1996 yılına kadar örgütsel sinizm konusunda çalışma yapan araştırmacıların özellikle bilişsel boyut üzerine odaklandıkları ve davranışsal boyuta ilişkin görüşlerin yer almadığı görülmektedir (Kalağan, 2009: 49). 1998 yılında ise Dean, Brandes ve Dharwadkar, örgütsel sinizmin üç boyutlu yapısını ortaya koymuşlardır ve bu tarihten itibaren gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda bu üç boyutlu yapı temel alınmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada da örgütsel sinizm kavramı Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın ortaya koyduğu şekliyle üç boyutlu olarak ele alınmıştır.

2.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri

İlgili literatür incelendiğinde, örgütlerde sinizmin farklı biçimlerde geliştiği ve dolayısıyla örgütsel sinizmin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998: 346) ve Abraham

(2000: 270-274) örgütsel sinizm türlerini, kişilik sinizmi, işgören sinizmi, iş (meslek) sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve toplumsal/kurumsal sinizm şeklinde beş başlık altında sınıflandırmışlardır.

2.2.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan sinizm türüdür. Kişilik sinizminde, kişi insanlara karşı düşmanca davranışlarda bulunur ve insanların kendisine karşı yaptığı olumlu davranışları dahi sorgular. Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşmaktadır (Abraham, 2000: 270).

Kişilik sinizmi, insan davranışlarının negatif olarak algılandığı, değişmeyen ve doğuştan gelen tek sinizm çeşididir. Kişilik sinizminin temelinde; dünyanın dürüst olmayan, umursamaz, bencil ve sosyal ilişkilerinde başarılı olamayan insanlarla dolu olduğu genellemesi üzerine kurulu derin bir güvensizlik vardır. Bu güvensizlik sonucunda bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülen ve hile yaparak göstermektedirler. Kişilik sinizmi bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri yansıtmaktadır. Doğuştan gelmektedir ve kararlıdır (Abraham, 2000: 271).

Kişilik sinizmini belirlemek için genellikle Cook ve Medley (1954)'in "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri" ve Wrigtsman (1974, 1992)'in "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği" kullanılmaktadır. Bununla birlikte kişilik sinizmi çeşitli çalışmalarda "genel sinizm" olarak da isimlendirilmektedir (Kalağan, 2009: 55). Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapısal olarak birbirinden farklıdır. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinizm bireyde

sinik tutumun oluşmasına neden olan örgütsel unsurları dikkate alır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

2.2.3.2. İşgören Sinizmi

İşgören sinizmi, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik, örgütteki yeni görevler, örgütlerin küçülmesi ve örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile karar verici ile uygulayıcı arasındaki kademelerin mümkün olduğunca ortadan kalkması sonucunda oluşan işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

İşgören sinizmi, bir işgörenin işletme, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik ve hayal kırıklığı nedeniyle takındığı olumsuz tutum olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

İşgören sinizmi, işletmelerin büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime ve örgütteki diğer kişi ya da birimlere yönelik öfke, ümitsizlik ve hayal kırıklığının yanı sıra küçümseme ve güvensizlik ile karakterize edilen bir tutumdur. İşgören sinizminde özellikle eşit olmama duygusu vurgulanmaktadır. İşgören sinizmi, örgütlerde sinik tutuma sahip bireyleri diğerlerinden ayırmak açısından önemlidir (Abraham, 2000: 272).

Andersson (1996) ve Andersson ve Bateman (1997) gibi bazı araştırmacılar, işgören sinizmini psikolojik sözleşme konusu içerisinde incelemiştir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlalleri, işgören sinizminin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek için yararlı bir kavramsal çerçeve olarak görülmektedir (Kalağan, 2009: 57).

2.2.3.3. İş (Meslek) Sinizmi

Örgütsel sinizm çalışma koşullarına gönderme yaparken, iş (mesleki) sinizmi çalışmanın içeriğine gönderme yapmaktadır (Delken, 2004: 16). İş sinizmi, daha az karmaşık iş yapanlarda, nöbet/görev zamanları değişenlerde, tercih edilmeyen bir iş yapanlarda ve etrafı çevrili sınırlı bir alanda çalışanlarda daha yüksek düzeydedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344).

İş sinizmine neden olan iki temel etkenden bahsedilebilir. Bunlar (Abraham, 2000: 273-274):

- Kişilik-rol Çatışması: Bireyin kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır.
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Hizmet sektöründeki işgörenler, sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içerisindedir. İşgören ile müşteri arasındaki stresli etkileşim, işgörende fiziksel olarak tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya neden olabilir.

İş sinizminde işgören, öncelikli olarak müşteriye, daha sonra da halka karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Bununla birlikte işgörenler, müşterilere hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Eryeşil ve Fındık, 2011: 110).

Örgütsel sinizm konusunda çalışan araştırmacılar, belirli mesleki özelliklerin işgören sinizmi üzerine etkileri ile ilgilenmiş ancak mesleklere göre bir genelleme yapmamışlardır. Mesleki sinizm çalışmalarının çoğunlukla, emniyet alanında, sosyal hizmetler alanında ve tıp alanında gerçekleştirildiği görülmektedir (Kalağan, 2009: 63).

2.2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, “örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı” şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel değişim sinizmi, “örgütte değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybı” ve “işgörenler tarafından başarılı bulunmayan ve tam olarak başarılı olamayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepki” şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 59). Örgütsel değişim sinizmi, değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişilerin isteksizlik, yetersizlik ya da her ikisi ile suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısıdır (Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 133).

Örgütsel değişim sinizminde “kötümserlik” ve “kötüleme” olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Kötümserlik boyutu, işgörenlerin değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumlarını ifade etmektedir. Kötümserlik boyutu, gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Bu değişim çabaları başarısız olduğunda, işgörenler hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Kötüleme boyutu ise, sorumlular işlerini yeterince iyi yapmadıklarında oluşmaktadır. Yani sinizmin, değişim çabalarından sorumlu olanların yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Abraham, 2000: 272; Albrecht, 2002: 324; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 59; Çağ, 2011: 84).

Örgütsel değişim sinizmi, işgörenlerin yaşadıkları durumlar üzerinde sahip oldukları kontrol eksikliğinden ve örgütlerindeki işleyiş bozukluğundan kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000: 276).

Bilgilendirilmemiş hissetmek, yöneticinin iletişim ve saygı eksikliği, sendika temsilcisinin iletişim ve saygı eksikliği, olumsuz kişisel özellikler ve kararlara katılım eksikliği örgütsel değişim sinizminin muhtemel nedenleri

olarak sayılabilir. Örgütsel değişim sinizminin muhtemel sonuçları ise; düşük örgütsel bağlılık, düşük iş tatmini, motivasyonda azalma, örgütsel değişim çabalarına daha az katılım isteği ve örgüt liderine daha az güven şeklinde sıralanabilir (Çağ, 2011: 84).

Örgütsel değişim, psikolojik sözleşme ihlali algısını da güçlendirebilecek bir olgu olarak değerlendirilmektedir. İşgören ile işveren arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler dayalı olarak gelişen psikolojik sözleşmenin unsurları da örgütsel değişimle birlikte sabit kalmayacak, sözleşme unsurlarının yeniden tanımlanması gerekecektir. Örgütsel değişim yeni beklentiler doğuracak, bu beklentiler karşılanmadığında ise ihlal algısı güçlenecektir.

2.2.3.5. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, Peterson (1994) tarafından, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali olarak tanımlanmaktadır (Pitre, 2004: 11). Sosyal sözleşme ihlali, inanç ve güven ihlali olarak da düşünülebilir. Bu durumda bireyler, kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güven sarsılmakta ve diğerlerine olan inanç sorgulanmaktadır. Örneğin Amerikan toplumu ile hükümeti arasındaki sosyal sözleşme “Amerikan Rüyası” olarak ifade edilen bir beklentiler setini temsil etmektedir. Bir işgören için bu rüya, iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı, vb. unsurları kapsamaktadır. Bu sözleşme ihlal edildiğinde ise, toplumsal sinizm ortaya çıkmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58; Abraham, 2000: 271).

Toplumsal/kurumsal sinizm, vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir ve karşılanamayan beklentiler sonucu oluşur (Eryeşil ve Fındık, 2011: 111). Bununla birlikte toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Toplumsal sinizm esasında, işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını

sağlamaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin örgütlerinden yüksek beklentileri olmadığı için, strese bağlı hayal kırıklığının etkisi daha hafif olmaktadır (Abraham, 2000: 287).

Aşağıdaki tabloda yukarıda açıklanan örgütsel sinizm türlerinin odak noktaları ve birbirlerinden farklı yönleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı, Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
İşgören Sinizmi	Acımasızlık, Hayal Kırıklığı	Her şey	Psikolojik Sözleşme İhlali	Değişken
İş (Meslek) Sinizmi	Uzaklaşma, Kınama	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Değişken
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık, Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma, Çaresizlik	Kurumlar		Değişken

(Delken, 2004: 15; Sur, 2010: 18; Çağ, 2011: 80)

2.2.4. Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Nedenleri

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmi ortaya çıkaran faktörlerin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlandığı görülmektedir. Örgütsel sinizmi kişilik sinizmi şeklinde, doğuştan gelen bir özellik olarak ele alan yazarlar, kişilik özellikleri üzerinde dururken; örgütsel sinizmi, yaşanan tecrübelerle gelişen, öğrenilmiş bir tepki olarak ele alan yazarlar ise kişilik özellikleri yanında örgütsel faktörler üzerinde durmuştur.

Bu doğrultuda örgütlerde sinizmi oluşturan faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

2.2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olan kişisel faktörleri bireyin kişiliğinden kaynaklanan faktörler ve demografik faktörler olmak üzere iki açıdan ele alınabilir.

Örgütsel sinizmin bireyin kişilik ve mizaç özellikleri dolayısıyla oluşabileceği savunulmaktadır. Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içe dönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, Makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkışında etkili olabilmektedir. Bazı araştırmacılar, insanın doğasına ilişkin genel sinizmin durağan bir kişilik özelliği olduğunu varsayarken, örgütsel sinizmin daha çok durumsal olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sinizm, bir bireyin örgütüne ilişkin spesifik bir tepkisidir ve bu tepki hiçbir şekilde diğer örgütlere genellenemez (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 56).

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri de örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalarda en fazla kullanılan değişkenlerdir. Bu değişkenler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

- **Yaş:** Bireyin içinde bulunduğu yaş dönemi; işine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Kariyerlerinin başındaki işgörenler için, kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri, bireyler arası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir. Genç

işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise, örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmeleri muhtemeldir (Kalağan, 2009: 67).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Andersson ve Bateman (1997), Bommer, Rich ve Rubin (2005), Bernerth vd. (2007), Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) gibi bazı çalışmalar örgütsel sinizm ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Buna karşın, Mirvis ve Kanter (1991)'in çalışmasında örgütsel sinizm ile yaş değişkeni arasındaki ilişkide 18-25 yaş arasındaki işgörenlerin, 55 yaş ve üstü işgörelere göre daha sinik olduğu gözlenmiştir. Bu sonucu Johnson (2007) da desteklemekte ve genç işgörenlerin beklentilerinin özellikle para ve mali başarılarla dayalı olduğundan örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Kalağan, 2009: 68).

- **Cinsiyet:** Kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiği dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Kalağan, 2009: 68).

İlgili çalışmalar incelendiğinde, yapılan araştırmaların çoğunda cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi etkilemediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Anderson ve Bateman, 1997; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Bernerth, vd.,2007; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Mirvis ve Kanter (1991), çalışmalarında erkek işgörenlerin kadınlara göre daha sinik olduğunu ortaya koyarken, Lobnika ve Pagon (2004) ise, kadın

işgörenlerin sinizm düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Kalağan, 2009, 68).

- **Eğitim Durumu:** Yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak eğitim durumu değişkeninin örgütsel sinizmi etkilediği gözlenmektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, başka bir deyişle eğitim seviyesi yükseldikçe sinizmin de yükseldiğini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008). Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada ise, eğitim durumu düşük olanların yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 80). Bununla birlikte kimi araştırmalar da eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki bulamamıştır (Anderson ve Bateman, 1997; Bommer, Rich ve Rubin, 2005).
- **Medeni Durum:** İşgörenlerin evli, bekar veya boşanmış olmaları örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki ele alındığında, bekar işgörenlerin sinizm düzeylerinin yüksek olduğu ortaya konmuştur (Delken, 2004: 51). Kanter ve Mirvis (1989), aynı ya da boşanmış işgörenlerin, evli ya da bekar olanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek bir değer gösterdiğini belirtmiştir (Işılav Üçok, 2012: 58). Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007: 522) ise, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.
- **Gelir Düzeyi:** Gelir düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve düşük gelirli işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Kalağan, 2009: 70). Delken (2004: 23) ise, yüksek maaşlı işgörenlerin daha çok

harcama yapmaları dolayısıyla gelirlerini daha çok yitirdiklerini ve daha çok hayal kırıklığına uğradıklarını, bu sebeple de örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

- **Hizmet Süresi:** Bernerth vd. (2007), Bommer, Rich ve Rubin (2005), Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) gibi bazı yazarlar hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. James (2005) ise, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuş ve 10 yıldan daha fazla hizmeti olanların daha az sinik özellikler gösterdiğini belirtmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 80).
- **Hiyerarşi:** Örgütlerdeki hiyerarşik düzeyin sinizmi etkilediği belirtilmiştir. Bu doğrultuda, Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde bulunan işgörenin, daha alt düzeyde bulunan işgörene göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını ortaya koymuşlardır. Bunun sebebi, yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle ilişkili olmasıdır. Bu nedenle, fazla sorumluluk sahibi olan işgörenler daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23).

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmin yaşanan tecrübelerle öğrenilen bir tepki olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sinizme neden olan örgütsel faktörler önem kazanmaktadır.

Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, prosedür adaletsizliği, çok uzun çalışma saatleri, dengesiz güç dağılımı, yıldırma, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, kararlara

katılım düzeyinin düşüklüğü, geleneksel iş değerleri, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlali, tutulmayan sözler ve işten çıkarmalar sinizmi etkileyen örgütsel faktörlerden bazılarıdır (Altınöz, Çöp ve Sığındı, :290; Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009: 690; Eaton, 2000: 8; Çağ, 2011: 69).

Karacaoğlu ve İnce (2012: 80-81) ise örgütsel sinizmi etkileyen örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Psikolojik sözleşme ihlali,
- Örgütsel adaletsizlik,
- Doğruluk ve dürüstlük yerine kendi çıkarlarına hizmet eden davranışların içinde yer aldığı örgütsel politikaların benimsenmesi,
- Saygı ve ciddiyetle davranılmama, bununla birlikte dikkate alınmama hissi,
- İşin anlamının olmaması,
- Karar alma süreçlerine samimi katılımı eksiklik ve yönetimin gerçek desteğinin olmaması,
- Lider-üye etkileşiminin niteliğinin düşüklüğü,
- Başarısız değişim teşebbüslerinin yaşanmışlığı,
- Yüksek maaş almakla birlikte, yönetim becerilerinde yetersizlik,
- Kurumsallaşmış örgütsel riyakârlık,
- Küçülme, işten çıkarma ve yeniden yapılanma.

Örgütsel adalet, sinizmi etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalarda, işgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının yükseldiği ortaya konmuştur (Bernert, vd., 2007; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Fitzgerald, 2002). Örgütsel adalet, işgörenlerin yönetimin karar ve uygulamaları hakkındaki algısı olarak nitelendirilebilir. Bu doğrultuda işgören çeşitli

konularda yönetsel kararların adil olmadığı yönünde bir algı geliştirirse, örgüte karşı olumsuz bir tutum içine girebilecektir.

Örgütsel sinizme neden olan en önemli örgütsel faktörlerden biri de kişi-rol çatışmasıdır. Rol kavramı, işgörenden beklenen davranış biçimi olarak açıklanabilir. Örgütlerde bir rolün gerektirdikleri, kişinin inanç ve değerleri ile çeliştiğinde kişi-rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Örgütte üstlendiği rol kişiliği ile ters düşen işgören ise, hayal kırıklığına uğramakta ve sinizm yaşayabilmektedir.

Hemen hemen tüm yazarların fikir birliğinde olduğu nokta ise örgütsel sinizmin en önemli öncülünün psikolojik sözleşme ihlali olduğudur. Özellikle yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok çalışmanın örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde incelediği görülmektedir. Çalışmamızın da konusunu oluşturan bu ilişki, bölüm sonunda ayrı bir başlık altında incelenecektir.

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm, işgörenin örgütüne karşı sahip olduğu olumsuz tutumları ifade etmektedir. Çok çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında gelişen örgütsel sinizm, öznel bir olgudur. Başka bir deyişle, aynı faktörler bireyleri farklı düzeylerde etkileyebilir ve bireyler üzerinde farklı sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden örgütsel sinizmin sonuçları konusunda kesin bir genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sinizmin sonuçlarını, bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki ayrı yaklaşımla değerlendirmek mümkündür.

2.2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sinizmin işgörenler açısından sonuçları psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ile davranışsal sonuçlar olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

- **Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları:** İşgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdiği sinizmin bazı psikolojik ve fizyolojik sonuçları bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda sinizmin; sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı bunun yanında depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir (Costa, vd., 1986: 483-485; Kalağan, 2009: 63). Sinik işgörenlerin örgütlerini düşündüklerinde sinirlenmesi, hiddetlenmesi, gerilim yaşaması ve endişeye kapılması da psikolojik sonuçlar arasındadır.

Örgütsel sinizm işgörenin bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Literatürde sinizmin “sinik düşmanlık” olarak bilinen halinin, kalp ve damar hastalıkları gibi rahatsızlıklara yol açabileceği ve yaşam süresini dahi kısaltabileceği belirtilmiştir (Eaton, 2000: 7; Kalağan, 2009: 80). Barefoot vd. (1989), avukatlar üzerine yaptıkları çalışmada, sinik düşmanlık ölçeğini uygulamış ve katılımcıların hayatta kalma düzeyini tahmin etmeye çalışmıştır. 30 yıl önce uygulanmış olan düşmanlık ölçeğinde yüksek puan alan avukatların, düşmanlık ölçeğinden düşük puan alan meslektaşlarına göre, hayatta kalma oranlarının daha düşük olduğu gözlenmiştir (Kalağan, 2009: 80).

- **Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları:** Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçlarına değinen yazarlar; sinizmin alkol alma, sigara kullanma (Daviglius, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma (Houston ve Vavak, 1991) gibi insan sağlığını olumsuz yönde

etkileyen davranışlarla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Kalağan, 2009: 80).

2.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Hemen hemen her örgütte sinik işgörenlere rastlamak mümkündür. Özellikle de son yıllarda çeşitli sebeplerle örgütsel sinizmin işgörenler arasında yaygınlaştığı bilinmektedir. Örgütsel sinizm öznel bir yargı olmasına karşın, sinik işgörenler iş arkadaşlarını da etkileyebilmekte ve örgüte karşı olumsuz tutumların yaygınlaşması söz konusu olmaktadır. Bu yüzden sinik işgörenlere karşı bir önlem alınmadığı takdirde örgütün başarısını engelleyecek birtakım sonuçların doğması muhtemeldir.

Literatür incelendiğinde genel olarak örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif; tükenmişlik ve yabancılaşmayla ise pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 60). Bununla birlikte işgören devir oranının yükselmesi, işe devamsızlık ve geç gelme, motivasyonda azalma, performansta düşüş gibi çok çeşitli sonuçlar da söz konusudur.

Örgütsel sinizm ile literatürde en çok rastlanan örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- **İş Tatmini:** Örgütsel sinizm türlerinin (kişilik, işgören, mesleki, örgütsel değişim ve toplumsal sinizm) iş tatminsizliğine yol açtığı bilinmektedir (Eryeşil ve Fındık, 2011: 111). İşgörenin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Abraham, 2000: 282). Başka bir deyişle örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- **Örgütsel Bağlılık:** Örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir istek duyma (Allen ve Meyer, 1990: 2) olarak ifade edilen örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle sinizm örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Abraham, 2000: 275; Turner ve Valentine, 2004: 132; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 638). Bununla birlikte örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık eksikliğinden daha güçlü bir duyguyu ifade etmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 348).
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, maddi ya da sosyal bir ödül beklentisi olmaksızın gönüllü olarak yapılan, rol gereklerinin ötesinde davranışlardan oluşmaktadır (Abraham, 2000: 277). Literatürde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait sonuçlar tutarsızlık göstermektedir. Başka bir deyişle, literatürdeki bazı çalışmalar, iki değişken arasında olumsuz bir ilişki bulurken, bazı çalışmalar ise örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur (Kalağan, 2009: 86).
- **Tükenmişlik:** İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan işgörenlerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi (Sürgevil ve Budak, 2006: 231) olarak tanımlanan tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 643).
- **Yabancılaşma:** Yabancılaşma, işgörenlerin kendi hedeflerini başarmada yetersiz olması, kendi faaliyetlerinin ve işlerin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması inancı olarak tanımlanabilir

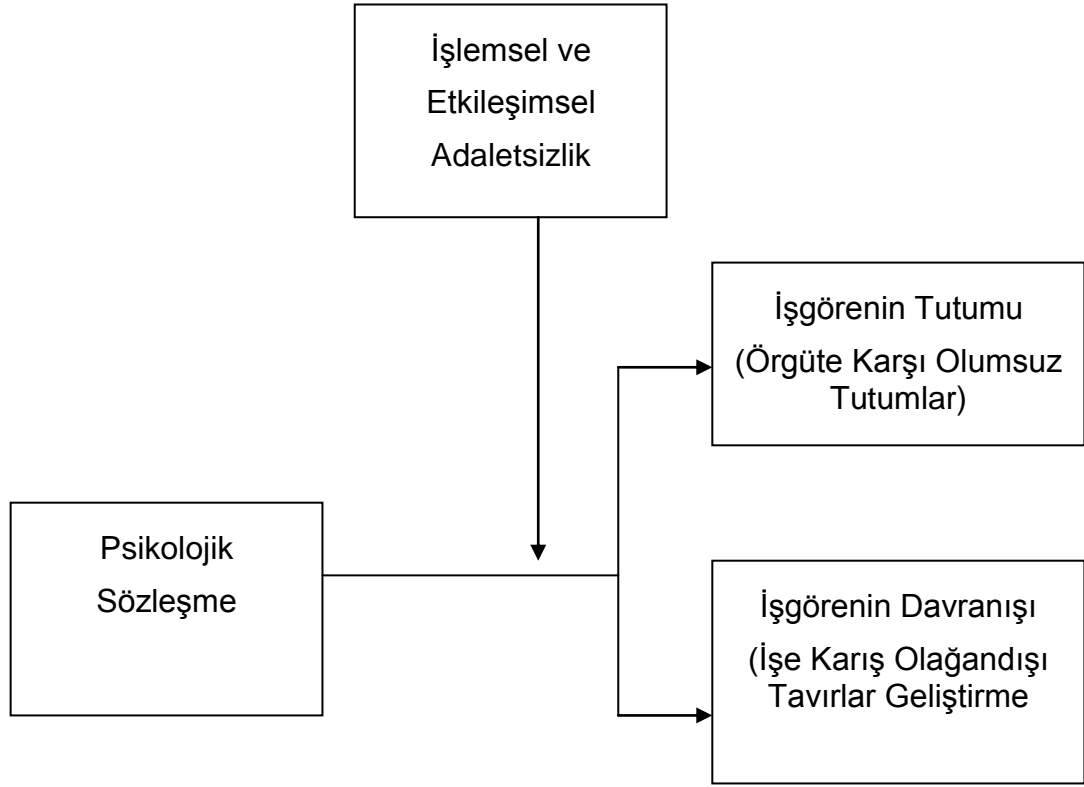
(Abraham, 2000: 276; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 62). Abraham (2000: 282), örgütsel sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşmanın da arttığını ortaya koymuştur. Yabancılaşma örgütsel sinizmin bir kısım davranışsal eğilimini içermektedir, ancak yabancılaşma daha çok bireyle ilgiliyken sinizm daha çok örgütlerle ilişkilidir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 350).

2.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI İLE ÖRGÜTSEL SINİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütleri çevreleyen dış çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler ve buna bağlı olarak istihdam ilişkilerinde ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, psikolojik sözleşme kavramının örgütler açısından önemini de büyük ölçüde arttırmıştır. Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasındaki istihdam ilişkisinde karşılıklı beklenti ve yükümlülükler dair bir inanç ve algıdır. Bu karşılıklı ilişkide, işgören örgütün kendine vaat ettiklerini yerine getirmediği kanaatine varırsa, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği yönünde bir algı geliştirir. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan işgören, hayal kırıklığına uğrar ve örgüte karşı olan güveni zedelenir. Bu durumda işgörenler örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirebilirler.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme çerçevesinde ele alan ve ihlalin sinizmi tetiklediği bulgusunu ortaya koyan çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Kickul (2001: 289-307), çeşitli örgütlerden 322 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile yerine getirilmemiş sözlerin ve yükümlülüklerin, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik algısının aracı etkisi altında, işgörenlerin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır.

Şekil 4. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

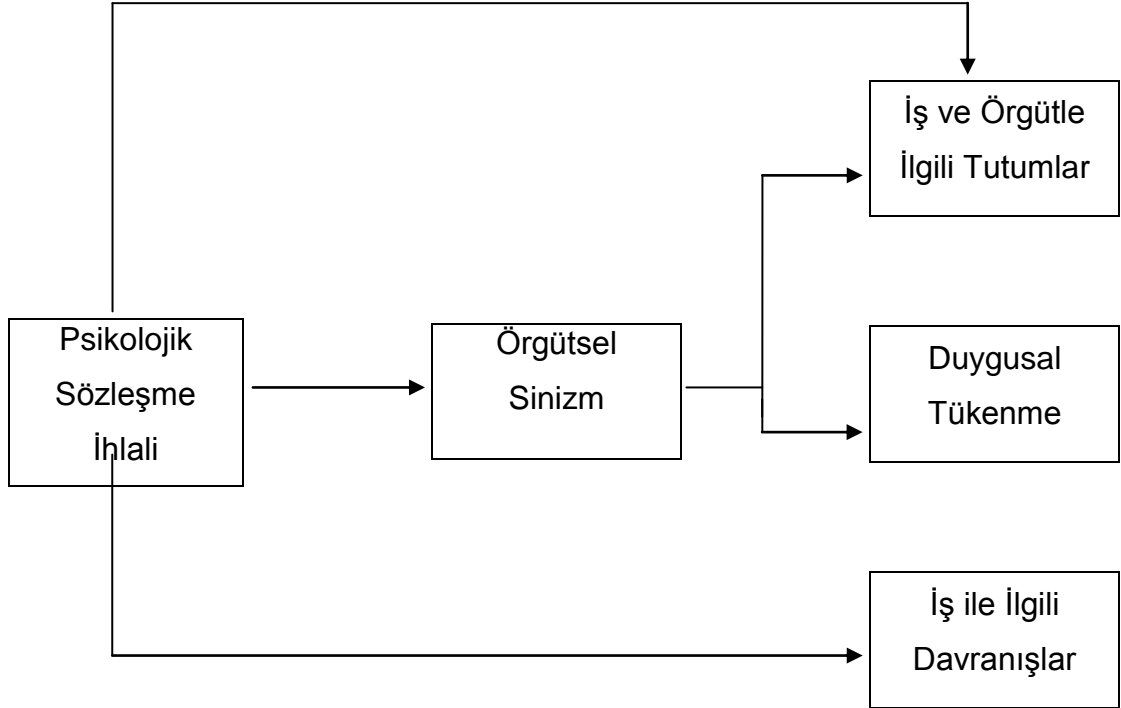


(Kickul, 2001: 290)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik algısının aracı etkisiyle birlikte işgörenin örgütüne karşı olumsuz bir tutum sergilemesine ve işe karşı olağandışı tavırlar geliştirmesine sebep olmaktadır. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin bir belirleyicisi ve örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir tepkidir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 639; Cartwright ve Holmes, 2006: 200; Kalağan, 2009: 75).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), de 103 banka çalışanı ile yürüttükleri araştırma sonucunda; örgütsel sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile iş sonuçları arasındaki ilişkide ara değişken olarak görev yaptığı bir model ortaya koymuşlardır. Söz konusu model şu şekilde ifade edilmektedir:

Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki Modeli



(Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 631)

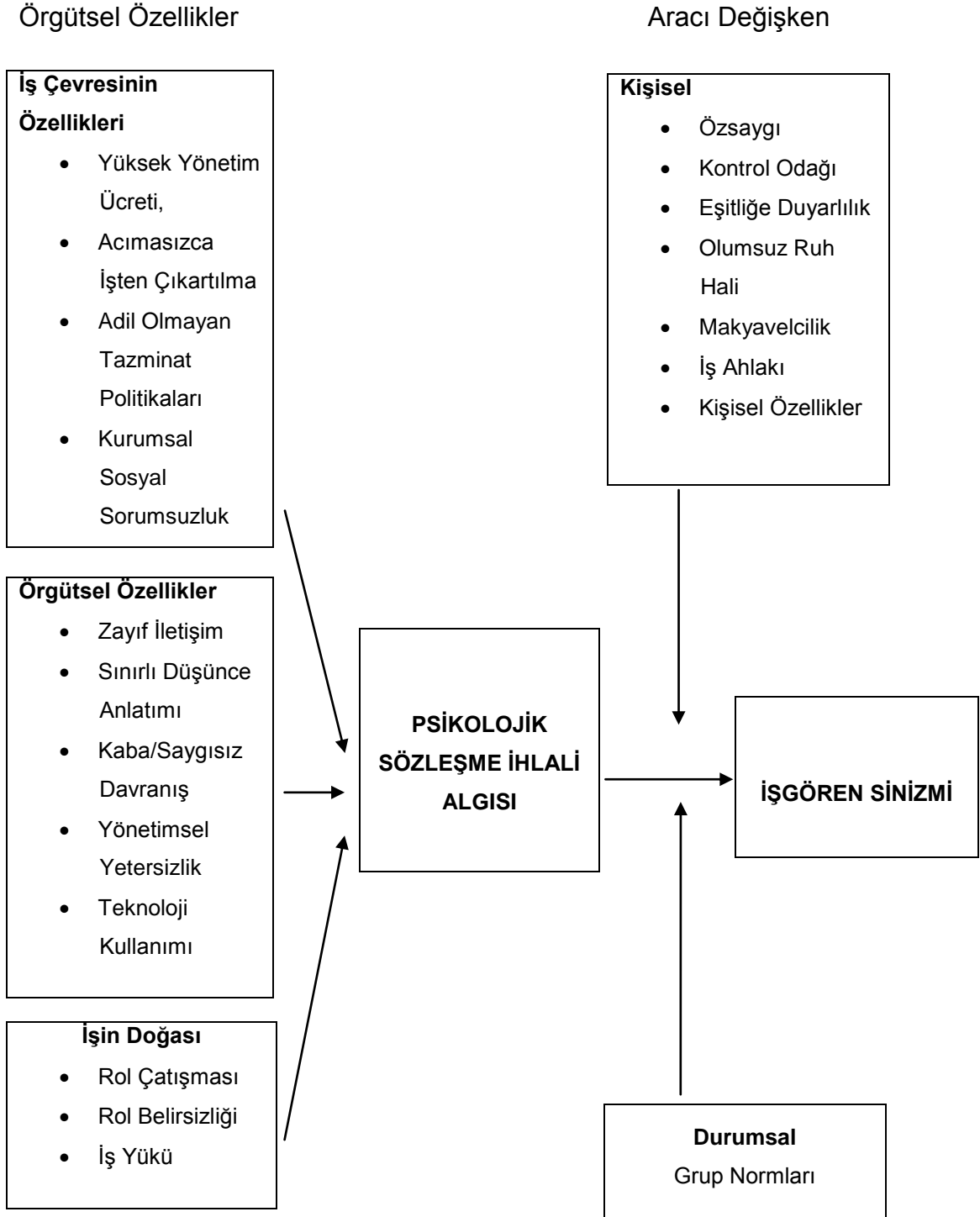
Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin aracı etkisi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumlarını negatif yönde etkilemektedir. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel bağlılık ve iş tatminin de azalmaya sebep olmaktadır. Modelde iş ile ilgili davranışlar başlığı altında ele alınan performansın azalması ve devamsızlığın artması ise, doğrudan psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel sinizmden bağımsız olarak, işgörenlerin performansında azalmaya ve işe devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

Konu ile ilgili bir başka çalışmayı da Pugh, Skarlicki ve Passel (2003) gerçekleştirmiştir. Çalışmada, işten çıkarılma deneyimi yaşayan 141 işgörenin, eski işyerlerinde yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin yeni

işverenlerine karşı duydukları güven ve besledikleri sinik tutumlar üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik sözleşme ihlalinin güvenle negatif, sinizmle ise pozitif yönde ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bashir ve Nasir (2013) ise, Pakistan'da turizm sektöründe gerçekleştirdikleri araştırma ile, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve sendika bağlılığı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. 279 sendikalı işgören ile yürüttükleri araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin aracı etkisi ile sendika bağlılığını arttırmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi kavramsallaştıran en önemli çalışmalardan birini de Andersson (1996) gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sinizm türlerinden işgören sinizmi üzerinde odaklanılmış ve işgören sinizmi ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki araştırılmıştır (Yapıcı Akar, 2010: 4; Kalağan, 2009: 76-78). Andersson'ın sinizm modeli Şekil 6'da görüldüğü gibidir.

Şekil 6. İşgören Sinizmi Çalışmalarında Psikolojik Sözleşme İhlali



(Kalağan, 2009: 76)

Andersson geliştirdiği modelde, örgütlerde sinik tutumların oluşumuna neden olan örgüt özelliklerini üç boyutta tanımlamıştır. İş yeri özellikleri olarak

adlandırılan örgütsel düzeyde yer alan boyutlar ve anlamları şu şekilde ifade edilebilir (Kalağan, 2009: 77; Cartwright ve Holmes, 2006: 201):

- **İş Çevresinin Özellikleri:** Örgütün politikaları ile uygulamaları arasındaki uyumun az olması, işgörenlerin etik olmayan davranışlarda bulunmaları, kurumsal sosyal sorumluluklar ve adil olmayan tazminat politikalarıdır.
- **Örgütsel Özellikler:** İşgörenler arasındaki zayıf iletişim yönetimin örgütsel değişim sürecinde beceriksiz davranması, işgören katılımının az olmasıdır.
- **İşin Doğası:** Rol çatışmasının yaşanması, rol belirsizliği olması ve iş yükünün fazla olmasıdır.

Andersson'ın ortaya koyduğu modelde psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda sinik davranışların oluşumuna neden olan aracı değişkenler, kişisel ve durumsal olmak üzere iki boyutta yer almaktadır. Bu boyutlardan kişisel boyutta yer alan ifadelerin anlamları ve örgütsel sinizmle ilişkileri şu şekilde ifade edilebilir (Kalağan, 2009: 77-78; Andersson, 1996: 1415-1417):

- **Özsaygı:** Bireyin kendini yeterli, gereksinimlerini giderebilen bir birey olarak gördüğü derecedir. Özsaygı kavramı sinizm ile olumsuz yönde ilişkilidir. Özsaygısı düşük olan bireyler, kendini engelleme davranışında bulunurlar.
- **Kontrol Odağı:** Modele göre, dışsal kontrol odağına sahip bireyler, adaletsiz bir durumun kontrolünü değiştirmek için çok az fırsat yakalamaktadırlar. Bu durum bireylerde çaresizlik ve sinik duyguların gelişmesine neden olur.

- **Makyavelcilik:** Sinizm, çekirdek bir Makyavelizm inancıdır. Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütlerde başkalarını kontrol etmeye, başkalarına hükmetmeye ve başkalarını kullanmaya eğilimleri olduğu kadar, başkalarını sindirmeye ve kötülemeye yönelik bakış açıları da vardır. Bu sebeple, Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin, düşük olan bireylere oranla psikolojik sözleşme ihlallerine karşı daha fazla sinizm yaşamaları beklenmektedir.
- **Eşitliğe Duyarlılık:** Bazı bireyler, değişimin adaletliliğinden kaynaklanan durumlara tepki göstererek ve bu durumları değerlendirerek eşitliğe duyarlı olmaya eğilim gösterirler. Başka bireyler ise, cömertlik ya da istismar edilme gibi tepkilere ve değerlendirmelere daha az adil olmaya yatkındırlar. Eşitliğe duyarlı olan bireyler, psikolojik sözleşme ihlallerine eşitliğe duyarlı olmayan bireylere göre daha şiddetli tepki gösterebilirler. Bu da sinizmle sonuçlanmaktadır.
- **Olumsuz Ruh Hali:** Olumsuz ruh hali, bireysel farklılıkları olumsuz bir duygusallıkla ve öz fikirle ileten sabit bir kişilik özelliğidir. Olumsuzluk etkisi yüksek olan bireyler, iş ve yaşam olaylarını olumsuz ve üzücü olarak görmeye eğilimlidirler. Bu nedenle, olumsuzluk etkisi yüksek olan bireylerin psikolojik sözleşme ihlalleri, olumsuzluk etkisi düşük olan bireylere göre daha yüksektir. Dolayısıyla bu kişilerde, sinik tutumların yüksek olması olası bir durumdur.
- **İş Ahlakı:** İş ahlakı, iyi bir iş yapmak için iyi iş yapmaya olumlu bir ahlaki değer iliştiiren kültürel bir norm olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri doğrultusunda, iş ahlakı düşük olan

bireyin sinik tutum sergilemesinin iş ahlakı yüksek olan bireye kıyasla daha fazla olması olası bir durumdur.

- **Kişisel Özellikler:** Kişisel özellikler, bireylerin işteki fırsatlarını ve deneyimlerini etkilemektedir. Bazı çalışmaların sonuçları, örgütsel sinizmin; erkek, genç ve daha az eğitilmiş kişilerde daha yaygın olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, daha düşük gelir düzeyi olan mavi yakalı işçiler, yüksek gelirli beyaz yakalılardan daha siniktirler. Bu nedenle, bazı kişisel özellikler bireylerin sinik olmasına neden olmaktadır.

Modelin bir başka ara değişkeni olan durumsal değişkenler ise grup normlarını ifade etmektedir. Grup normları, bireylerin örgütlerde hangi tepkilerin kabul edilebilir hangi tepkilerin kabul edilemez olduğunu anlamalarına izin verir. Gruplar, işlevsel olmayan tutum ve davranışları formal ve informal olarak cezalandırabilir ve bu doğrultuda bireyler de aynı şeyi yapabilirler. Grup üyeleri, psikolojik sözleşme ihlaline karşılık sinik tutum geliştirirlerse, bireyin de sinik olması olası bir sonuçtur (Kalağan, 2009: 78).

Bu açıklamaların ışığında Şekil 6'da yer alan modele göre; iş çevresinin özellikleri, örgütsel özellikler ve işin doğası ile şekillenen örgütsel özellikler psikolojik sözleşme ihlali doğurmaktadır; psikolojik sözleşme ihlali de kişisel ve durumsal faktörlerin etkisiyle işçilerin sinizmine sebep olmaktadır. Başka bir deyişle psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ülkemizde ise, yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları dışında, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi irdeleyen yalnızca bir görgül araştırmaya rastlanmıştır. Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009) tarafından, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 148 işçi üzerine gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile

örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma kapsamında ortaya konulan hipotezler de, yukarıda bahsedilen araştırmaların sonuçlarına dayanarak, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu varsayımdan yola çıkılarak önerilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama aracı ve veri analiz tekniği konusunda bilgi verildikten sonra araştırma bulguları değerlendirilecektir. Ankete dayalı olan uygulamadan elde edilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla uygun istatistiksel analizler uygulanarak araştırma bulguları değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada psikolojik sözleşme Rousseau (1990)'nun "örgüt ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları" şeklindeki tanımı ile; psikolojik sözleşme ihlalinin "örgütün işgörene karşı yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması" şeklindeki tanımı ele alınmıştır. Başka bir deyişle, araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali istihdam ilişkisinin tarafı olan işgören açısından ele alınmış olup örgütün işgörenden beklentilerinin karşılanma düzeyi araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

Araştırma, örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde ele alması açısından önemlidir. Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde kavramlaştırıldığı çok sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülürken, yurt içinde bu çalışmalar

çok sınırlı sayıdadır. Araştırma özgün bir nitelik taşımakta ve literatürdeki bir boşluğu doldurma gayesi açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca araştırma, belli bir meslek grubuna yönelik olması nedeniyle de büyük önem taşımaktadır. Mesleki sinizm, örgütsel sinizm araştırmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Satış danışmanları; müşteriyle birebir ilişki kurmaları dolayısıyla yüksek düzeyde duygusal emek harcamakta; bununla beraber uzun ve belirsiz çalışma saatleri, zor çalışma koşulları, terfi olanaklarının kısıtlı olması ve kendini geliştirmenin zorluğu gibi bir takım sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. İşgören devrinin yüksek oluşu, satış danışmanı istihdam eden örgütler için de bir problem teşkil etmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri karşısında satış danışmanlarının verdiği tepkiler ve takındığı tutumlar, davranışlarında da belirleyici bir rol oynamakta, bu da örgütlerin başarısını etkilemektedir. Bu nedenler çerçevesinde, araştırmada Ankara ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren satış danışmanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlal algıları tespit edilerek örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Araştırmaya katılanların anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücü olduğu,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada, satış danışmanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki ilişkiler Ankara ili örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın belirli bir bölgede çalışan satış danışmanlarına uygulanması ve verilerin anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Anket uygulaması sadece Ankara ilinde çalışan satış danışmanlarına yapılmıştır.
- Ölçeğin yabancı literatürden Türkçeye çevrilmesi nedeniyle anketin anlaşılması sınırlı kalmaktadır.
- Araştırmanın örneklemini sadece satış danışmanlarının oluşturması bulguların genellenebilirliği açısından en önemli kısıttır.
- Satış danışmanlarının iş yoğunlukları ve müşteri ile sürekli iletişim halinde bulunmaları nedenleriyle soruları net bir şekilde cevaplayamamış olmalarıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi anket formunun oluşturulması, araştırma örnekleminin belirlenmesi, anket formunun ön testi ve verilerin analizi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması

Satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır (EK-1).

Anket formunun ilk kısmında katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştıkları pozisyon ve faaliyet alanlarını belirlemeye yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci kısmını psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ve psikolojik sözleşme gerçekleşme düzeylerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan psikolojik sözleşme değişkenleri oluşturmaktadır. Satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarını belirlemek amacıyla, Işıl İyigün (2012)'un, Rousseau (1995) tarafından geliştirilmiş olan Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Dizdar (2009) tarafından yapılan uyarlamasından derleyerek oluşturduğu 21 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorularda 5'li Likert tipi ölçek (1= Hiç, 2= Çok Az, 3= Biraz, 4= Oldukça, 5= Çok Fazla) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlara yöneltilen 21 ifade ile satış danışmanlarının bu unsurlarla ilgili beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanma düzeyi sorulmuştur. Satış danışmanlarının “fiziki koşullar açısından uygun bir iş ortamı”, “belirgin ve net çalışma saatleri”, “terfi ve ilerleme fırsatları”, “uygun bir maddi kazanç”, “uzun dönemli iş güvencesi” gibi ifadeler ile ilgili beklentileri ve bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanma düzeyi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. Satış danışmanlarının yöneltilen ifadeye ilişkin beklentisi ile örgüt tarafından gerçekleştirilme düzeyi arasındaki sayısal uzaklık, psikolojik sözleşme ihlalini ve ihlalin düzeyini ortaya koymaktadır.

Anket formunun üçüncü kısmını oluşturan örgütsel sinizm değişkeninin belirlenmesinde Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007), Kalağan (2009), Fitzgerald (2002), Fındık ve Eryeşil (2012) gibi çok sayıda yazar tarafından da örgütsel sinizmi ölçmek için kullanılmıştır. Ölçek, 13 madde ve “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Yine 5’li Likert tipi (1= Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Katılıyorum) değerlendirme ölçeğine göre hazırlanan örgütsel sinizm ölçeğine göre araştırmaya katılan satış danışmanlarının örgütsel sinizm puanları 65 ile 13 arasında bir değer almakta ve alınan yüksek puanlar yüksek örgütsel sinizm düzeyini ifade etmektedir.

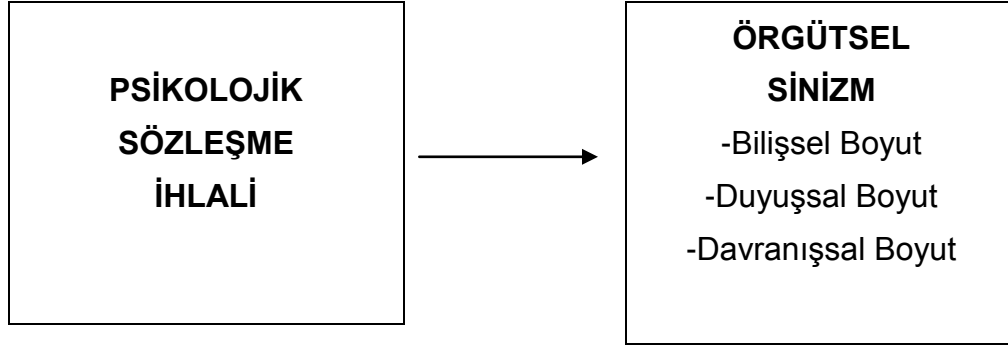
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara Çankaya ilçesinde faaliyet gösteren bir alışveriş merkezinde çalışan satış danışmanları temsil etmektedir. Tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen; tekstil, iletişim ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli mağazalarda çalışan 160 satış danışmanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın bağımsız değişkeni psikolojik sözleşme algısı olurken, bağımlı değişkeni ise örgütsel sinizmdir. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Şekil 7. Araştırmanın Modeli



Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

H₁: Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında ankete katılan satış danışmanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Örneklemin Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	78	48,8	Bekâr	118	73,8
Erkek	82	51,2	Evli	31	19,3
			Boşanmış	11	6,9
Yaş			Toplam Çalışma Süresi		
17-25 yaş arası	80	50	1 yıldan az	20	12,5
26-35 yaş arası	72	45	1-5 yıl arası	57	35,6
36-45 yaş arası	6	3,8	6-10 yıl arası	55	34,4
46 yaş ve üzeri	2	1,2	10 yıl üzeri	28	17,5
Eğitim Durumu			Çalışma Süresi		
Ortaokul	4	2,5	1 yıldan az	21	13,1
Lise	91	56,9	1-5 yıl arası	11	69,4
Önlisans	30	18,8	6-10 yıl arası	26	16,2
Lisans	34	21,2	10 yıl üzeri	2	1,2
Lisansüstü	1	0,6			
Pozisyon			Faaliyet Alanı		
Satış Danışmanı	116	72,5	İletişim Sektörü	33	20,6
Yönetmel Pozisyon	44	27,5	Teknoloji Sektörü	28	17,5
			Tekstil Sektörü	99	61,9

Not: n=160.

Araştırmaya katılan satış danışmanlarının demografik özellikleri ile ilgili analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların % 51,2'sinin erkek, % 48,8'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 50'si 17-25 yaş arası, % 45'i 26-35 yaş arası, % 3,8'i 36-45 yaş arası ve % 1,2'si 46 yaş ve üzeri gruplarda yer almaktadır. Eğitim durumu açısından araştırma sonuçları değerlendirildiğinde satış danışmanlarının % 2,5'inin ortaokul düzeyinde, %56,9'unun lise düzeyinde, % 18,8'inin önlisans düzeyinde, % 21,2'sinin lisans düzeyinde ve % 0,6'sının lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu gözlemlenmiştir. Medeni durum değişkenine göre ise katılımcıların % 73,8'i bekâr % 19,3'ü evli ve % 6,9'u boşanmıştır. Toplam çalışma süreleri bakımından incelendiğinde katılımcıların % 12,5'inin 1 yıldan az, % 35,6'sının 1-5 yıl arası, % 34,4'ünün 5-10 yıl arası, % 17,5'inin 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süreleri bakımından incelendiğinde katılımcıların % 13,1'inin 1 yıldan az, % 69,4'ünün 1-5 yıl arası, % 16,2'sinin 5-10 yıl arası, % 1,2'sinin 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan pozisyona göre katılımcıların % 72,5'si satış danışmanı, % 27,5'si ise yönetsel pozisyonda çalışmaktadır. Satış danışmanlarının faaliyet gösterdikleri sektörler incelendiğinde katılımcıların % 20,6'sının iletişim sektöründe % 17,5'inin teknoloji sektöründe ve % 61,9'unun tekstil sektöründe çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar; test-yeniden test, alternatif formlar yaklaşımı, içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir. Güvenilirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır. Eğer ölçek geçerliliğe sahipse güvenilirliğe de sahiptir (Altunışık vd., 2010: 122-124). Araştırmanın

güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda belirlenen Cronbach Alfa katsayıları (α) Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Psikolojik Sözleşme Ölçeklerine İlişkin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
Psikolojik Sözleşme Gerçekleşme Düzeyi Ölçeği	21	0,907
Psikolojik Sözleşme Beklenti Düzeyi Ölçeği	21	0,921
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	21	0,804
Örgütsel Sinizm	13	0,908

Tabloda belirtildiği üzere kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa (α) katsayılarının psikolojik sözleşme gerçekleşme düzeyi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,907, psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,921, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,804 ve örgütsel sinizme ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,908 olarak gözlenmiştir. Bu sonuçlardan ölçeklerin yüksek düzeyde ($\alpha > 0,70$) güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler olan psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm değişkenlerinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerlerinin 0,50’nin üzerinde olması ve Bartlett testi sonuçlarının da 0,05 önem derecesinde anlamlı

ıkmasından dolayı veriler faktör analizine uygun bulunmuştur. Temel bileşenler analizi ile Varimax (döndürme) yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin keşifsel faktör analizi yapılmadan önce toplanan verilerden anketteki her ifade için psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeği ve psikolojik sözleşme gerçekleşme düzeyi ölçeklerine ilişkin ankete katılan satış danışmanlarının cevaplarına yönelik iki ayrı puan elde edilmiştir. Elde edilen puanların her bir gözlem ve soru için farkları alınmış, bu farklar 5’li Likert ölçeğine uygun şekilde yeniden kodlanarak elde edilen 21 ifade “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği” olarak analizlerde kullanılmıştır. Bu nedenle keşifsel faktör analizi kapsamında psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ve psikolojik sözleşme gerçekleşme düzeyi ölçekleri yerine psikolojik sözleşmesinde ihlal algılayan katılımcılara ait bulgular ele alınacaktır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Çalışma Şartları	Maddi Beklentiler	Psiko-Sosyal Beklentiler
Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	0,681		
Belirgin ve net çalışma saatleri	0,618		
Eğlenceli bir ortam	0,614		
İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri	0,589		
İşimi kendime uygun şekilde düzenleme olanağı	0,556		
Açıkça tanımlanmış iş yükümlülükleri	0,630		
Kişisel gelişim ve öğrenme fırsatları	0,615		
İşte yükselmeyi sağlayacak iç ve dış bağlantılar	0,671		
Yüksek performans standartlarına ulaşmak için her türlü destek		0,670	
Terfi ve ilerleme fırsatları		0,800	
Uzun dönemli iş güvencesi		0,621	
Uygun bir maddi kazanç		0,647	
İstikrarlı bir iş		0,667	
Sosyal haklar			0,698
Olumlu bir şirket imajı ve prestij			0,537
Uyumlu iş arkadaşlıkları			0,619
Özel hayatıma zaman bırakan bir iş			0,597
Manevi tatmin			0,633
Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk			0,604
Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi			0,682
Adil bir yönetim			0,673
Açıklanan Varyans	25,089	19,344	15,339
Toplam Açıklanan Varyans		59,722	
KMO Değeri		0,839	
Barlett Testi	Ki Kare/ Serbestlik Derecesi	970,852	
	p	0,000	

Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0.05$), KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin ise 0,839 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin özdeğerleri 1'den büyük olan maddelerinin çalışma şartları, maddi beklentiler ve psiko-sosyal beklentiler olarak üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu yapının Işılav Üçok (2012)'un ileri sürdüğü yapı ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,711		
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	0,697		
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,633		
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,685		
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,717		
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.		0,801	
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.		0,901	
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.		0,847	
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.		0,764	
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.			0,636
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.			0,624
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			0,784
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			0,759
Açıklanan Varyans	22,49	25,81	19,43
Toplam Açıklanan Varyans		67,74	
KMO Değeri		0,895	
Barlett Testi	Ki Kare/ Serbestlik Derecesi	1,155	
	p	0,000	

Çalışmada örgütsel sinizm ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0.05$), KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin ise 0,895 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin özdeğerleri 1'den büyük olan maddelerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olarak üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu yapının Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'in ileri sürdüğü yapı ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları

Bu bölümde; psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve demografik değişkenler açısından psikolojik sözleşme ihlal algısında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan testlere ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.6.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler kapsamında psikolojik sözleşme ihlal algısı ifadelerinin her birine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 11'de belirtildiği şekildedir.

Tablo 11. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	3,05	0,83
Yüksek performans standartlarına ulaşmak için her türlü destek	3,18	0,89
Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi	3,36	0,95
Belirgin ve net çalışma saatleri	3,38	0,92
Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk	3,15	0,96
İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri	3,19	0,85
İşimi kendime uygun şekilde düzenleme olanağı	3,18	0,89
İstikrarlı bir iş	3,36	1,04
Açıkça tanımlanmış iş yükümlülükleri	3,26	0,89
Terfi ve ilerleme fırsatları	3,35	0,86
Olumlu bir şirket imajı ve prestij	3,26	0,91
Uygun bir maddi kazanç	3,30	0,91
Kişisel gelişim ve öğrenme fırsatları	3,31	0,86
Sosyal haklar	3,31	0,90
İşte yükselmeyi sağlayacak iç ve dış bağlantılar	3,24	0,87
Uyumlu iş arkadaşlıkları	3,56	1,04
Özel hayatıma zaman bırakan bir iş	4,39	0,87
Manevi tatmin	4,32	0,88
Uzun dönemli iş güvencesi	4,17	0,93
Eğlenceli bir ortam	3,22	0,84
Adil bir yönetim	3,51	0,99

Notlar: (i) n=160, (ii) Ölçekte 1=Hiç ve 5= Çok Fazla anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre($\chi^2=440,948$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 11'deki analiz sonuçları incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısı ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “özel hayatıma zaman bırakan bir iş” olduğu görülmektedir. Satış danışmanlarının uzun saatler boyunca çalışmaları ve çalışma saatlerinin belirsizlik göstermesi, özel hayatlarına zaman ayırmalarını engelleyen faktörler olarak değerlendirilebilir.

“Manevi tatmin” ve “uzun dönemli iş güvencesi” ifadeleri de yüksek ortalamaya sahip diğer psikolojik sözleşme ihlal algısı ifadeleri olmuştur.

3.6.3.2. Medeni Durumlarına Göre Satış Danışmanlarının Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi

Medeni durumlarına göre satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algısı düzeyi arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Medeni Duruma Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Fark Analizi

	Evli (n=31)		Bekâr (n=118)		Boşanmış (n=11)		Kruskal Wallis H Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	χ^2	p
Maddi Beklentiler	3,26	0,52	3,23	0,60	2,91	0,39	10,047	0,007
Çalışma Şartları	3,25	0,66	3,36	0,53	2,76	0,36	3,544	0,17
Psiko-sosyal Beklentiler	3,78	0,44	3,89	0,41	3,74	0,22	12,545	0,002
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	3,41	0,45	3,47	0,40	3,09	0,28	3,528	0,171

Not: (i) n=160;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 12 incelendiğinde medeni durumlarına göre satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algısının maddi beklentiler ve psiko-sosyal beklentiler boyutlarında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Maddi beklentiler boyutunda evli olan (3,26) çalışanların, bekâr (3,23) ve boşanmış olan (2,91) çalışanlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıladığı söylenebilmektedir. Bu sonuç, evli çalışanların, bekâr ve boşanmış çalışanlara kıyasla, kendileriyle birlikte ailelerinin de geçimini sağlayabilmek için yüksek beklentiye girmeleri ve bu

beklentilerin karşılanmaması durumunda psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği şeklinde yorumlanabilir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının psiko-sosyal beklentiler boyutu değerlendirildiğinde ise bekâr (3,89) çalışanların evli (3,78) ve boşanmış olan (3,74) çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlal algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekâr çalışanların iş arkadaşlıkları ve eğlenceli bir iş ortamı gibi konulardaki beklentilerinin yüksek olması bu sonucun muhtemel sebeplerinden biri olarak yorumlanabilir. Ancak genel olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı değerlendirildiğinde, çalışanların medeni durumları açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.3.3. Çalıştıkları Pozisyona Göre Satış Danışmanlarının Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi

Çalıştıkları pozisyonlara göre satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algısı düzeyi arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13. Çalışılan Pozisyona Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Fark Analizi

	Satış Danışmanı (n=116)		Yönetmel Pozisyon (n=44)		Mann-Whitney U Testi (Tek Yönlü)	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	z	p
Maddi Beklentiler	3,27	0,57	3,07	0,57	-1,866	0,062
Çalışma Şartları	3,37	0,52	3,11	0,64	-2,459	0,014
Psiko-sosyal Beklentiler	3,90	0,39	3,77	0,43	-1,633	0,102
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	3,49	0,37	3,28	0,49	-2,616	0,009

Not: (i) n=160;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 13 incelendiğinde, çalışılan pozisyona göre satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışma şartları boyutlarında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre satış danışmanlarının (3,37) yönetsel pozisyonda çalışan kişilere (3,11) göre psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde de psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışılan pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Satış danışmanı pozisyonunda çalışan kişilerin (3,49) yönetsel pozisyonda çalışan kişilere (3,28) göre psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$).

Yapılan Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlal algısı ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve faaliyet alanı değişkenleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

3.6.4. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları

Bu bölümde; örgütsel sinizme ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve demografik değişkenler açısından örgütsel sinizm düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan testlere ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.6.4.1. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel sinizm ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler kapsamında örgütsel sinizm ifadelerinin her birine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 14'de belirtildiği şekildedir.

Tablo 14. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Örgütsel Sinizm İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,58	1,25
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2,69	1,06
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2,71	1,23
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,89	1,24
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2,84	1,29
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2,16	1,21
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	2,15	1,25
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	2,09	1,24
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	2,23	1,22
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	2,44	1,23
Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,62	1,18
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,88	1,28

Notlar: (i) n=160, (ii) Ölçekte 1=Katılmıyorum ve 5= Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=191,697$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 14’de görüldüğü gibi örgütsel sinizm ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip olan madde “çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir” ifadesidir. Çalışanların örgütün uyguladığı politikaların yanlış veya tutarsız olduğuna ve

ödüllendirmede adaletsiz davranıldığına inanması, çalışanın örgüte karşı negatif tutum geliştirmesinde etkili olabilecektir.

3.6.4.2. Çalıştıkları Pozisyona Göre Satış Danışmanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyi

Çalıştıkları pozisyonlara göre satış danışmanlarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15. Çalışılan Pozisyona Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine Yönelik Fark Analizi

	Satış Danışmanı (n=116)		Yönetmel Pozisyon (n=44)		Mann-Whitney U Testi (Tek Yönlü)	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	z	p
Bilişsel Boyut	2,81	0,88	2,56	1,04	-1,38	0,17
Duyuşsal Boyut	2,21	1,01	2,01	1,30	-1,85	0,07
Davranışsal Boyut	2,72	0,91	2,54	1,09	-1,21	0,23
Örgütsel Sinizm	2,61	0,81	2,30	1,09	-2,22	0,03

Not: (i) n=160; (ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, çalışılan pozisyona göre örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları açısından satış danışmanı ve yönetmel pozisyonda çalışan kişiler arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak örgütsel sinizm değişkeni genel olarak değerlendirildiğinde satış danışmanı pozisyonunda çalışan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin (2,61) yönetmel pozisyonda çalışan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerine (2,30) göre daha yüksek ve bu

sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Yönetmel pozisyonda bulunan kişilerin satış danışmanlarına göre örgüte olan bağlılıklarının ve kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeylerinin daha yüksek olması, sinizm düzeylerinin satış danışmanlarına göre daha düşük olmasını açıklayacak bir unsur olarak yorumlanabilir.

Yapılan Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve faaliyet alanı değişkenleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

3.6.5. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 16'da belirtilmiştir.

Tablo 16. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Bilişsel Boyut (1)	1							
Duyuşsal Boyut (2)	,585**	1						
Davranışsal Boyut (3)	,630**	,531**	1					
Örgütsel Sinizm (4)	,815**	,802**	,786**	1				
Maddi Beklentiler (5)	,280**	,208**	,280**	,301**	1			
Çalışma Şartları (6)	,349**	,193*	,188*	,267**	,488**	1		
Psiko-Sosyal Beklentiler (7)	,258**	,279**	,198*	,279**	,345**	,359**	1	
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı (8)	,385**	,276**	,284**	,358**	,816**	,850**	,629*	1

Not: * $p<0,05$, ** $p<0,01$.

Örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyut ile psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,280), çalışma şartları (0,349), psiko-sosyal beklentiler (0,258) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,385) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm diğer bir alt boyutu olan duyuşsal boyut ile psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,208), çalışma şartları (0,193), psiko-sosyal beklentiler (0,279) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,276) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm alt boyutu olan davranışsal boyut ile psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,280), çalışma şartları (0,188), psiko-sosyal beklentiler (0,198) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,284) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde örgütsel sinizm düzeyi genel olarak değerlendirildiğinde ise psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,301), çalışma şartları (0,267), psiko-sosyal beklentiler (0,279) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,358) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyut arasındaki ilişki, duyuşsal ve davranışsal boyut ile olan ilişkisinden daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç, psikolojik sözleşme ihlali algısının duygusal ve davranışsal sonuçlar yaratmadan önce, ilk olarak bireyin örgüte karşı zihninde oluşan bir tutum olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan korelasyon analizi değerlendirildiğinde “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_1 hipotezi, “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_2 hipotezi, “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki

vardır.” şeklinde geliştirilen H₃ hipotezi ve “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H₄ hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada “örgütün işgörene karşı yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması” şeklinde tanımlanan psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işgörenin örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak ifade edilen örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Ankara ilinde faaliyet gösteren bir alışveriş merkezinde çalışan 160 satış danışmanına yüz yüze görüşme yöntemi ile anketler uygulanmış, elde edilen veriler uygun veri analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

İstihdam ilişkisinin tarafları olan örgüt (işveren) ile işgören arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler dayanan psikolojik sözleşme kavramı, çalışma kapsamında işgören açısından ele alınmış; bu doğrultuda işgörenin örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmemesi, başka bir deyişle örgüt temsilcilerinin psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları kapsam dışı bırakılmıştır. Bu yaklaşım, Rousseau (1990)’nun literatürde en çok ilgi gören “örgüt ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları” şeklindeki psikolojik sözleşme tanımıyla da örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmında katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci kısmında, satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarını belirlemek amacıyla, Işılay Üçok (2012)’un, Rousseau (1995) tarafından geliştirilmiş olan Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Dizdar (2009) tarafından yapılan uyarlamasından derleyerek oluşturduğu 21 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü kısmını oluşturan örgütsel sinizm değişkeninin belirlenmesinde Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. 13 madde ve “bilişsel boyut”, “duyuşsal boyut” ve “davranışsal boyut” olmak üzere üç boyuttan oluşan

ölçek, yurt içinde ve yurt dışında konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların büyük kısmında örgütsel sinizm düzeyini ölçmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa (α) katsayılarının psikolojik sözleşme gerçekleşme düzeyi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,907, psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,921, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,804 ve örgütsel sinizme ilişkin güvenilirlik analizi sonucu 0,908 olarak gözlenmiştir. Bu sonuçlardan ölçeklerin yüksek düzeyde ($\alpha > 0,70$) güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler olan psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm değişkenlerinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması ve Bartlett testi sonuçlarının da 0,05 önem derecesinde anlamlı çıkmasından dolayı veriler faktör analizine uygun bulunmuştur. Temel bileşenler analizi ile Varimax (döndürme) yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğinin özdeğerleri 1'den büyük olan maddelerinin çalışma şartları, maddi beklentiler ve psiko-sosyal beklentiler olarak üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu yapının Işılal Üçok (2012)'un ileri sürdüğü yapı ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte söz konusu üç faktörden çalışma şartları ve maddi beklentiler faktörlerinin işlemsel sözleşmeler, psiko-sosyal beklentiler faktörünün de ilişkisel sözleşmeler boyutlarına uygun olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, ölçeğin özdeğerleri 1'den büyük olan maddelerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olarak üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu yapının Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'in ileri sürdüğü yapı ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısı ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “özel hayatıma zaman bırakan bir iş” olduğu görülmektedir. Satış danışmanlarının uzun saatler boyunca çalışmaları ve çalışma saatlerinin belirsizlik göstermesi, özel hayatlarına zaman ayırmalarını engelleyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Satış danışmanlarının bu konulardaki yüksek beklentileri ve işin gerekleri itibarıyla örgütün bu beklentileri karşılamaması, ihlal algısının yüksek olmasına neden olmaktadır.

Yapılan Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlal algısı ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve faaliyet alanı değişkenleri açısından istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Medeni durum ve çalışılan pozisyon değişkenlerine göre ise satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algısı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur.

Medeni durumlarına göre satış danışmanlarının, psikolojik sözleşme ihlal algısının maddi beklentiler ve psiko-sosyal beklentiler boyutlarında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Maddi beklentiler boyutunda evli olan (3,26) çalışanların, bekâr (3,23) ve boşanmış olan (2,91) çalışanlara göre psikolojik sözleşmelerinde daha yüksek düzeyde ihlal algıladığı söylenebilmektedir. Bu sonuç, evli çalışanların, bekâr ve boşanmış çalışanlara kıyasla, kendileriyle birlikte ailelerinin de geçimini sağlayabilmek için yüksek beklentiye girmeleri ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği şeklinde yorumlanabilir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının psiko-sosyal beklentiler boyutu değerlendirildiğinde ise bekâr (3,89) çalışanların evli (3,78) ve boşanmış olan (3,74) çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlal algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekâr çalışanların iş arkadaşlıkları ve eğlenceli bir iş ortamı gibi konulardaki beklentilerinin yüksek olması bu sonucun muhtemel sebeplerinden biri olarak yorumlanabilir. Ancak genel olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı değerlendirildiğinde, çalışanların

medeni durumları açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışılan pozisyona göre ise, satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışma şartları boyutlarında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Analiz sonuçlarına göre, satış danışmanlarının (3,37), yönetsel pozisyonda çalışan kişilere (3,11) göre psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde de, psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışılan pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Satış danışmanı pozisyonunda çalışan kişilerin (3,49), yönetsel pozisyonda çalışan kişilere (3,28) göre psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yönetsel pozisyonda çalışanların; maddi beklentiler, sosyal haklar, terfi fırsatları, kararlara katılım, prestij gibi konularda satış danışmanlarına göre daha fazla imkâna sahip olması; dolayısıyla beklentilerinin örgüt tarafından daha yüksek düzeyde karşılanması ile açıklanabilir.

Örgütsel sinizm ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin “çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir” ifadesi olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda değerlendirilebilecek olan bu madde, literatüre paralel bir şekilde, çalışanların örgütteki uygulamaların örgütsel ilkelerden yoksun olduğuna ilişkin inancını temsil etmektedir. Çalışanların örgütün uyguladığı politikaların yanlış veya tutarsız olduğuna ve ödüllendirmede adaletsiz davranıldığına inanması, çalışanın örgüte duyduğu güveni kaybetmesine ve örgüte karşı negatif tutum geliştirmesine neden olabilecektir.

Yapılan Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda

çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve faaliyet alanı değişkenleri açısından istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Bu bulgu, örgütsel sinizmin kişilik temelli bir eğilimden ziyade, tecrübeler sonucu gelişen bir tutum olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Satış danışmanlarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tek demografik faktör ise, çalışılan pozisyon değişkeni olmuştur. Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre; satış danışmanı pozisyonunda çalışan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin (2,61), yönetsel pozisyonda çalışan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerine (2,30) göre daha yüksek ve bu sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). Yönetsel pozisyonda bulunan kişilerin satış danışmanlarına göre örgüte olan bağlılıklarının ve kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeylerinin daha yüksek olması, sinizm düzeylerinin satış danışmanlarına göre daha düşük olmasını açıklayacak bir unsur olarak yorumlanabilir.

Çalışmanın temel araştırma sorusuna yönelik olarak, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyut ile psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,280), çalışma şartları (0,349), psiko-sosyal beklentiler (0,258) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,385) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm diğer bir alt boyutu olan duyuşsal boyut ile psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,208), çalışma şartları (0,193), psiko-sosyal beklentiler (0,279) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,276) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm alt boyutu olan davranışsal boyut ile psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,280), çalışma şartları (0,188), psiko-sosyal beklentiler (0,198) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,284) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde örgütsel sinizm düzeyi

genel olarak değerlendirildiğinde ise; psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutları olan maddi beklentiler (0,301), çalışma şartları (0,267), psiko-sosyal beklentiler (0,279) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı (0,358) arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi değerlendirildiğinde “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_1 hipotezi, “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_2 hipotezi, “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_3 hipotezi ve “Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Genel olarak elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, araştırma sonuçlarının, literatürde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin belirleyicilerinden biri olduğu yönündeki görüşü desteklediği görülmektedir. Bu doğrultuda araştırma sonuçları, Kickul (2001), Andersson (1996), Johnson ve O’Leary-Kelly (2003), Pugh, Skarlicki ve Passel (2003), Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009), Bashir ve Nasir (2013) tarafından ortaya konulan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündeki bulguyu desteklemektedir. Buna göre, çalışanların, örgütün beklentilerini karşılamadığı ve kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede olduğu yönündeki algıları sonucu hayal kırıklığı ve güvensizlik oluşmakta, bu durum da örgüte karşı olumsuz tutumları beraberinde getirmektedir. Bu tutumlar, örgütün ilkelerden yoksun olduğuna dair bir inanç, örgüte karşı kızgınlık, öfke, küçümseme gibi olumsuz duygular ve davranışsal sonuçlar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte bu olumsuz tutumlar, örgütün başarısının önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu yüzden örgüt yöneticileri, psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşumunu engellemek ve bu yolla örgütsel sinizm ile mücadele etmek yönünde önlemler

almalıdır. Bu doğrultuda özellikle örgüt temsilcileri ile çalışanlar arasındaki iletişim engelleri kaldırılmalı, bu yolla tarafların birbirlerinden beklentileri konusundaki örtük unsurlar azaltılmalı ve yanlış anlaşılmanın önüne geçilmelidir. Bunun yanında, örgütte uygulanan politikaların, çalışanlar arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, örgütsel adalet temelinde sürdürülmesi önem taşımaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte; iş tatminsizliği, yabancılaşma, kişi-rol çatışması, tükenmişlik gibi çok sayıda faktör sinizmin oluşmasında rol oynamaktadır. Bu doğrultuda satış danışmanlarının psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olması, söz konusu ilişkide rol oynayan farklı değişkenlerin de olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Konu ile ilgili gelecek çalışmalar açısından getirilebilecek öneriler ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı değişkenlerin rolünün bulunduğu dair literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu doğrultuda ileride yapılacak çalışmalarda, çeşitli aracı değişkenlerin rolü ortaya konulabilir.
- Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, farklı meslek grupları açısından değerlendirilebilir.
- Kamu örgütlerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

ABRAHAM, Rebecca; "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol. 126, No. 3, 2000, p. 269-292.

ALBRECHT, Simon, L.; "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change", **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, Vol. 7, No. 4, 2002, p. 320-343.

ALLEN, Natalie, J., MEYER, John, P.; "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, p. 1-18.

ALTINÖZ, Mehmet, ÇÖP, Serdar, SIĞINDI, Taner; "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 15, Sayı 21, 2011, s. 285-315.

ANDERSSON, Lynne, M., BATEMAN, Thomas, S.; "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", **Journal of Organizationam Behaviour**, Vol. 18, No. 5, 1997, p. 449-469.

ANDERSSON, Lynne, M.; "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", **Human Relations**, Vol. 49, No. 11, 1996, p. 1395-1418.

BAKKER, Erik, De; "Integrity and Cyncisim: Possibilities and Constraints of Moral Communication", **Journal of Agricultural and Environmental Ethichs**, Vol. 20, 2007, p. 119-136.

BASHIR, Sajid, NASIR, Misbah; "Breach of Psychological Contract, Organizational Cynicism and Union Commitment: A Study of Hospitality Industry in Pakistan", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 34, 2013, p. 61-65.

BEKAROĞLU, Arzu, Merih; "The Moderating Effect of Organizational Justice on Reactions to Psychological Contract Breach", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

BERNERTH, Jeremy, B., ARMENAKIS, Achilles, A., FEILD, Hubert, S., WALKER, H., Jack; "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 43, No. 3, 2007, p. 303-326.

BOMMER, William, H., RICH, Gregory, A., RUBIN, Robert, S.; "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change", **The Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 26, 2005, p. 733-753.

BROWN, Michelle, CREGAN, Christina; "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", **Human Resource Management**, Vol. 47, No. 4, 2008, p. 667-686.

CARTWRIGHT, Susan, HOLMES, Nicola; "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", **Human Resource Management Review**, Vol. 16, 2006, p. 199-208.

CİHANGİROĞLU, Necmettin, ŞAHİN, Bayram; "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, 2010, s. 1-16.

COLE, Michael, S., BRUCH, Heike, VOGEL, Bernd; "Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 27, No. 4, 2006, p. 463-484.

COSTA, Paul, T., ZONDERMAN, Alan, B., MCCRAE, Robert, R., WILLIAMS, Redford, B.; "Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale", **Psychosomatic Medicine**, Vol. 48, No. 3/4, 1986, p. 283-285.

COYLE-SHAPIRO, Jackie, KESSLER, Ian; "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", **Journal of Management Studies**, Vol. 37, No. 7, 2000, p. 903-930.

ÇAĞ, Aydan; "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2011.

DE VOS, Ans, BUYENS, Dirk, SCHALK, Rene; "Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control", Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, No. 28, Vlerick Leuven Gent Management School.

DEAN, James, BRANDES, Pamela, DHARWADKAR, Ravi; "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 2, 1998, p. 341-352.

DELKEN, Menno; "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers", University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Dissertation of Master of Economics, Maastricht, 2004.

DEMİRAL, Özge; “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2008.

DEMİRKASIMOĞLU, Nihan; “Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2012.

EATON, Judy, A.; “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism”, Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto, 2000.

ERDOST, Ebru, KARACAOĞLU, Korhan, REYHANOĞLU, Metin; “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, 2007, s. 514-524.

ERYEŞİL, Kemalettin, FINDIK, Mehtap; “Örgütsel Sinizm”, **Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**, Ed. Aykut Bedük, Konya, Atlas Akademi, 2011, s. 97-120.

FINDIK, Mehtap, ERYEŞİL, Kemalettin; “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Iron&Steel Symposium**, Karabük, 2012, s. 1250-1255.

FITZGERALD, Michael, Robert; “Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style” University of Cincinnati, Dissertation of Doctor of Philosophy, 2002.

GÖKBERK, Macit; **Felsefe Tarihi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 18. Baskı, 2008.

GRIMMER, Martin, ODDY, Matthew; "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", **Australian Journal of Management**, Vol. 32, No. 1, 2007, p. 153-174.

GUEST, David, E.; "Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, 1998, p. 649-664.

GÜZELLER, Cem, Oktay; KALAĞAN, Gamze; "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", **16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 2008, s. 87-94.

JOHNSON, Jonathan, L., O'LEARY-KELLY, Anne, M.; "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 24, 2003, p. 627-647.

KALAĞAN, Gamze; "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2009.

KARACAOĞLU, Korhan, İNCE, Fatma; "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği", **Business and Economics Research Journal**, Vol 3, No 3, 2012, p. 77-92.

KARCIOĞLU, Fatih, TÜRKER, Erkan; "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 2, 2010, s. 121-140.

KICKUL, Jill; "When Organizations Break their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment," **Journal of Business Ethics**, Vol. 29, 2001, p. 289-307.

KOTTER, John, Paul.; "The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process", **California Management Review**, Vol. 15, No. 9, 1973, p. 91-99.

MACNEIL, Ian, R.; "Relational Contract: What We Do and What We Do Not Know", **Wisconsin Law Review**, 1985, p. 483-525.

MİMAROĞLU, Hande; "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana, 2008.

MORISSON, Elizabeth, Wolfe, ROBINSON, Sandra, L.; "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 1, 1997, p. 226-256.

ÖZGENER, Şevki, ÖĞÜT, Adem, KAPLAN, Metin; "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, Ed. Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal, Ankara, İlke Yayınevi, 2008, s. 53-72.

ÖZLER ERGUN, Derya, ÜNVER, Emre; "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2012, s. 325-351.

PITRE, Leighton, J.; "Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study", Naval Postgraduate School, Dissertation of Master of Science in Leadership and Human Resource Development California, 2004.

PUGH, Douglas, S., SKARLICKI, Daniel, P., PASSELL, Brian, S.; "After the Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-employment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 76, 2003, p. 201-212.

PURVIS, Lynne, J., CROPLEY, Mark; "The Psychological Contract of National Health Service Nurses", **Journal of Nursing Management**, Vol. 11, No. 2, 2003, p. 107-120.

ROBINSON, Sandra, L., MORISSON, Elizabeth, Wolfe; "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 21, No. 5, 2000, p. 525-546.

ROBINSON, Sandra, L., ROUSSEAU, Denise, M.; "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 15, No. 3, 1994, p. 245-259.

ROBINSON, Sandra, L.; "Trust and Breach of the Psychological Contract", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 4, 1996, p. 574-599.

ROUSSEAU, Denise, M., GRELLER, Martin, M.; "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", **Human Resource Management**, Vol. 33, 1994, p. 385-401.

ROUSSEAU, Denise, M., TIJORIWALA, Snehal, A., "Assesing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, 1998, p. 679-695.

SAUZO, Mark, M., TURNLEY, William, H., MAI-DALTON, Renate, R.; "Role of Percieved Violation in Determining Employees Reaction", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, No. 1, 2005, p. 24-36.

SCHALK, Rene, ROE, Robert, E.; "Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract", **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol. 37, No. 2, 2007, p. 167-182.

SEÇKİN, Zeliha; “Psikolojik Sözleşme”, **Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**, Ed. Aykut Bedük, Konya, Atlas Akademi, 2011, s. 1-27.

SELS, Luc, JANSSENS, Maddy, VAN DEN BRANDE, Inge; “Assesing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 25, 2004, p. 461-488.

SHEA, Louisa; **The Cynic Enlightenment Diogenes in the Salon**, Maryland, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2010.

SUR, Özlem; “Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

SÜRGEVİL, Olca, BUDAK, Gönül; “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Atatürk Üniversitesi, 2006, s. 231-239.

ŞİRİN, Ersin; “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

TOKGÖZ, Nuray, YILMAZ, Hakan; “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2008, s. 283-305.

TUĞCU, Tuncar; **Batı Felsefesi Tarihi**, Alesta Yayınları, 4. Baskı, 2003.

TURNER, J.H., VALENTINE, S.R., “Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 34, No. 2, 2001, p. 123-136.

TURNLEY, William, H., FELDMAN, Daniel, C., "Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 21, No. 1, 2000, p. 25-42.

TÜKELTÜRK AYDIN, Şule, PERÇİN ŞAHİN, Nilüfer, GÜZEL, Berrin; "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **17 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2009, s. 688-692.

TÜRKER, Erkan; "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2010.

ÜÇOK, İŞILAY, Dilek; "Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

WANOUS, John, P., REICHERS, Arnon, E., AUSTIN, James, T.; "Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates", **Group & Organization Management**, Vol. 25, No. 2, 2000, p. 132-153.

YAPICI AKAR, Nuray; "Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", **1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Antalya, 2010, s. 43-60.

www.tdk.gov.tr. (Erişim tarihi: 13.05.2013)

EK: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıda, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Dursun Bingöl danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, çalışanların yaşadığı psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın bilimsel değeri açısından çok önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Hasan ÖZDEMİR

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
4. En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu:
() İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans
() Lisansüstü
5. Toplam Kaç Yıllık İş Tecrübesine Sahipsiniz:
6. Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:
7. Çalıştığınız Pozisyon: () Satış Danışmanı () Yönetmel Pozisyon
8. Kurumunuzun Faaliyet Gösterdiği Alan:

<p>Şimdiki işinize girerken aşağıdaki ifadelerde belirtilen unsurları bu kurumdan ne derece beklemiş olduğunuzu, “Hiç” den “Çok Fazla” ya doğru uzanan basamaklardan size en uygun olanı seçerek ilk soruda belirtiniz.</p> <p>Takip eden soruda şu an çalıştığınız kurumun bu beklentileri ne derece gerçekleştirdiğini, “Hiç” den “Çok Fazla” ya doğru uzanan basamaklardan size en uygun olanı seçerek belirtiniz.</p>	Hiç	Çok Az	Biraz	Oldukça	Çok Fazla
1. Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
1. Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
2. Yüksek performans standartlarına ulaşmak için her türlü destek, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
2. Yüksek performans standartlarına ulaşmak için her türlü destek, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
3. Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
3. Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
4. Belirgin ve net çalışma saatleri, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
4. Belirgin ve net çalışma saatleri, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
5. Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
5. Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
6. İstikrarlı bir iş, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
6. İstikrarlı bir iş, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
7. Açıkça tanımlanmış iş yükümlülükleri, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					

7. Açıkça tanımlanmış iş yükümlülükleri, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
8. Terfi ve ilerleme fırsatları, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
8. Terfi ve ilerleme fırsatları, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
9. Olumlu bir şirket imajı ve prestij, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
9. Olumlu bir şirket imajı ve prestij, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
10. Uygun bir maddi kazanç, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
10. Uygun bir maddi kazanç, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
11. Kişisel gelişim ve öğrenme fırsatları, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
11. Kişisel gelişim ve öğrenme fırsatları, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
12. Sosyal haklar, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
12. Sosyal haklar, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
13. İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
13. İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
14. İşte yükselmeyi sağlayacak iç ve dış bağlantılar, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
14. İşte yükselmeyi sağlayacak iç ve dış bağlantılar, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
15. Uyumlu iş arkadaşlıkları, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
15. Uyumlu iş arkadaşlıkları, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
16. Özel hayatıma zaman bırakan bir iş, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					

16. Özel hayatıma zaman bırakan bir iş, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
17. İşimi kendime uygun şekilde düzenleme olanağı, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
17. İşimi kendime uygun şekilde düzenleme olanağı, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
18. Manevi tatmin, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
18. Manevi tatmin, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
19. Uzun dönemli iş güvencesi, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
19. Uzun dönemli iş güvencesi, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
20. Eğlenceli bir ortam, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
20. Eğlenceli bir ortam, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					
21. Adil bir yönetim, NE DERECE BEKLEDİNİZ?					
21. Adil bir yönetim, NE DERECE GERÇEKLEŞTİ?					

Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<p>1- Kesinlikle Katılmıyorum</p> <p>2- Katılmıyorum</p> <p>3- Kısmen Katılıyorum</p> <p>4- Katılıyorum</p> <p>5- Kesinlikle Katılıyorum</p>					
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.					
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					