

**HİZMET İŞLETMELERİNDE
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ
VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:
KAPADOKYA BÖLGESİ
4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Ekim, 2014

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

HİZMET İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: KAPADOKYA
BÖLGESİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2014

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden olduğuunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğuumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2014

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR

: Prof. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

: Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

: Doç. Dr. Veysel AĞCA

İmza



İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Ferhat ÇETİNKAYA'nın "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi, 10.10.2014 günü saat 10:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

HİZMET İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ: KAPADOKYA BÖLGESİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Ekim 2014

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Bu araştırmanın temel problem cümlesi Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve bazı demografik özellikler tarafından ne derece yordandığıdır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi, psikolojik sözleşme ihlallerinin ve bazı demografik faktörlerin örgütsel sinizm düzeyini ne derece etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışanlara anketler gönderilmiş, anketlere cevap veren 720 kişinin görüşleri doğrultusunda araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutları içinde görece en fazla bilişsel sinizm yaşadıkları, daha sonra davranışsal sinizm ve son olarak da duyuşsal sinizm yaşadıkları saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin de genel olarak orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, hiyerarşik regresyon analizi

ABSTRACT

PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ORGANIZATIONAL CYNICISM RELATIONSHIP IN SERVICE BUSINESSES: A RESEARCH IN 4 AND 5 STARS HOTELS IN CAPPADOCIA REGION

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

October 2014

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

The main problem sentence of this research is to what extent the organizational cynicism levels of the employees working in 4 and 5 stars hotels that serve in Cappadocia region are affected by perceptions of employees on psychological contract breach and some demographic factors. Determining the organizational cynicism levels of the employees, identifying to what extent psychological contract breach and some demographic factors affect the organizational cynicism levels in this research. In this respect, questionnaires have been sent to the employees and the research has been conducted in accordance with the opinions of 720 people having answered the questions. It has been found out at the end of the research that, within the subdimensions of organizational cynicism of the employees, they relatively have experienced firstly cognitive cynicism, behavioral cynicism in the second place and finally affective cynicism. Perception levels of psychological contract breach has generally been observed to be at medium level. It has been identified that there is a positive and low level relations between the perceptions of employees on psychological contract breach and organizational cynicism levels. Suggestions have been made on the subject.

Key Words: Organizational cynicism, psychological contract breach, hierarchical regression analysis.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın tamamlanması sürecinde öncelikle danışmanlığımı ve hocalığımı yapan ve bana her türlü yardımı esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora hayatım süresince desteğini esirgemeyen ve her konuda yardımcı olan Prof. Dr. Şuayip ÖZDEMİR'e özellikle müteşekkir olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca tezin düzenlenmesi konusunda yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU ve Doç. Dr. Veysel AĞCA hocalarıma sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ekim 2104

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI VE TARİHÇESİ	4
1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI.....	4
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TARİHİ.....	7
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ	11
1.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ.....	16
1.5. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	20
1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	25
1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ	30
2. SİNİZMİN TANIMI VE TARİHÇESİ	33
2.1. SİNİZMİN TANIMI	33
2.2. SİNİZMİN TARİHÇESİ.....	34
2.3. SİNİZMİN BELİRTİLERİ.....	37
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	39
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	42
2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER.....	44
2.6.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler.....	44
2.6.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	48
2.7. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	50
2.8. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ	51

2.9. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜRLERİ	54
2.9.1. Kişilik Sinizmi	54
2.9.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm	55
2.9.3. Çalışan Sinizmi	56
2.9.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	56
2.9.5. İş/Meslek Sinizmi	58
2.10. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	61
2.11. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	65
2.11.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları	66
2.11.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	67

İKİNCİ BÖLÜM

PSKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	73
2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN BELİRTİLERİ VE NEDENLERİ	78
3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN OLUŞUM SÜRECİ	85
4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI	89
4.1. KİŞİSEL FARKLILIKLAR.....	92
4.2. KURUMSAL UYGULAMALAR	92
4.3. EMEK PİYASASININ DURUMU	93
5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ.	94
6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	98
6.1. ÖRGÜTSEL SİNİZME YÖNELİK İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	98
6.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	123
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	123
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	124
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	124

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	124
6. ARAŞTIRMANIN MODELİ	125
7. EVREN VE ÖRNEKLEM	126
8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	129
8.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ	129
8.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI ÖLÇEĞİ	131
8.3. KİŞİSEL BİLGİ FORMU	132
9. VERİLERİN ANALİZİ	132

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

1. DEĞERLERE İTHAFEN TANIMLAYICI İSTATİSTİK	134
2. DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK İSTATİSTİK	136
2.1. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞTİRİLEN İSTATİSTİKLER	136
2.1.1. <i>Cinsiyete göre</i>	136
2.1.2. <i>Yaşa göre</i>	137
2.1.3. <i>Medeni duruma göre</i>	141
2.1.4. <i>Sahip olunan çocuk sayısına göre</i>	142
2.1.5. <i>Eğitim düzeylerine göre</i>	146
2.1.6. <i>Turizm eğitimi alma durumlarına göre</i>	149
2.1.7. <i>Gelire göre</i>	151
2.1.8. <i>Çalıştıkları pozisyona göre</i>	154
2.1.9. <i>Sektördeki çalışma sürelerine göre</i>	158
2.1.10. <i>Kurumlarındaki çalışma sürelerine göre</i>	162
2.1.11. <i>Kadro durumlarına göre</i>	164
2.2. ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGI DÜZEYLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞTİRİLEN İSTATİSTİKLER	167
2.2.1. <i>Cinsiyete göre</i>	167
2.2.2. <i>Yaşa göre</i>	168
2.2.3. <i>Medeni duruma göre</i>	169
2.2.4. <i>Sahip olunan çocuk sayısına göre</i>	170
2.2.5. <i>Eğitim düzeylerine göre</i>	171
2.2.6. <i>Turizm eğitimi alma durumlarına göre</i>	172
2.2.7. <i>Gelire göre</i>	173

2.2.8. Çalıştıkları pozisyona göre.....	174
2.2.9. Sektördeki çalışma sürelerine göre	176
2.2.10. Kurumlarındaki çalışma sürelerine göre	177
2.2.11. Kadro durumlarına göre	178
3. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİK	180
4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA	183
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	188
KAYNAKÇA	196
EKLER.....	216
ÖZGEÇMİŞ.....	219

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Türlerinin Eylem, Hedef, Bağlam ve Zaman Bakımından Özellikleri	60
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı-Frekans ve Yüzde Değerleri.....	127
Tablo 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Maddelerine İlişkin Hesaplanan Cronbach Alfa Katsayıları	130
Tablo 4. Çalışanların Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerine İlişkin Hesaplanan Betimsel İstatistikler	134
Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi.....	136
Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaşları Bazında Betimsel İstatistikleri	138
Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaşları Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	139
Tablo 8. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaşları Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları	140
Tablo 9. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi.....	141
Tablo 10. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Bazında Betimsel İstatistikleri.....	143
Tablo 11. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	144
Tablo 12. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları	145
Tablo 13. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri	146
Tablo 14. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 15. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları	148

Tablo 16. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alıp Almama Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi.....	150
Tablo 17. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri.....	151
Tablo 18. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları.....	153
Tablo 20. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalışma Pozisyonları Bazında Betimsel İstatistikleri.....	155
Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 22. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları.....	157
Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Süreleri Bazında Betimsel İstatistikleri.....	159
Tablo 24. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	160
Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektördeki Kıdemlerine Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları	161
Tablo 26. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi	163
Tablo 27. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kadro Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri.....	164
Tablo 28. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kurumlarındaki Kadro Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	165
Tablo 29. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kadro Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları	166
Tablo 30. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi.....	168
Tablo 31. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Çalışanların Yaşları Bazında Betimsel İstatistikleri	168

Tablo 32. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Yaşları Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	169
Tablo 33. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi.....	169
Tablo 34. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Bazında Betimsel İstatistikleri.....	170
Tablo 35. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	171
Tablo 36. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Eğitim Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri	171
Tablo 37. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	172
Tablo 38. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alıp Almama Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi.....	173
Tablo 39. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Gelir Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri.....	173
Tablo 40. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	174
Tablo 41. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Çalışma Pozisyonları Bazında Betimsel İstatistikleri.....	175
Tablo 42. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	175
Tablo 43. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Süreleri Bazında Betimsel İstatistikleri	176
Tablo 44. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	177
Tablo 45. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi ..	177
Tablo 46. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Kadro Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri	178
Tablo 47. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Kurumlarındaki Kadro Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	179

Tablo 48. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Kadro Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları.....	179
Tablo 49. Çalışanların Örgütsel Sinizm İle Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyi Arasındaki İlişkiler	180
Tablo 50. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Hesaplanan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali	78
Şekil 2. Psikolojik Sözleşme İhlal Modeli	80
Şekil 3. İhlal Yanıtlarının Ortaya Çıkış Nedenleri	88
Şekil 4. Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışan Tepkisi.....	91
Şekil 5. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model	126

GİRİŞ

Küreselleşme ya da değişen ve gelişen teknoloji, son yıllarda örgütlerdeki değişimin belirleyici unsuru konumundadır. Bu değişimle birlikte örgütün ana unsurunu oluşturan çalışanın örgüte olan tutumu, bağlılığı, güveni gibi özelliklerin örgütlerin başarısında belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgüt ve çalışanları ile ilgili araştırmalar günümüzde araştırmacılar için önemli bir çalışma konusu olmaktadır.

Bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kurum ya da kişilerin oluşturduğu birlik örgüt adını almaktadır. Başka bir anlatımla; belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıya örgüt denilmektedir. Dolayısıyla örgütün en temel unsurunu insan oluşturmaktadır. Çeşitli amaçlarla kurulan örgütler ancak insanların eylemleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilirler (Gürgen, 1997). Bu bağlamda çalışanların örgütlerine olan tutum ve davranışların belirlenmesi, bu davranışların nedenlerinin araştırılması önemli bir konu olmaya başlamıştır. Söz konusu çalışma konularından biri de çalışanların kurumlarına karşı geliştirmiş oldukları örgütsel sinizm düzeyleridir. Çünkü araştırma sonuçları örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel adalet gibi örgütün başarısını doğrudan etkileyen birçok faktöre etki ettiğini göstermektedir.

Örgütsel sinizm Dean ve diğerlerine (1998) göre bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duyusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumu belirtmektedir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğu inancı; örgütsel sinizmin duyusal boyutunda saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç duymak, sinirlenme, hiddetlenme, endişe duyma ve gerilim yaşama gibi duygusal tepkileri; örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ise çalışanların örgütlerine ilişkin şikâyet etme, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergilemeleri vurgulanmaktadır (Nartgün ve Kalay, 2014).

Gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurmanın bir zorunluluk haline geldiği günümüzde örgüt çalışanlarının örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanı sıra iş tatmin düzeylerinin de yüksek olması önemli bir konudur. Çalışanların örgütsel güven ve bağlılıklarını, motivasyonlarını, iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler de

örgütlere zarar verebilmektedir. Tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek kavramlardan örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konudur ve üzerinde incelemeler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların iş ortamındaki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları, iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Polatcan, 2012). Araştırmalar örgütsel sinizmin, potansiyel olarak hem birey olarak çalışanlar açısından hem de bir bütün olarak örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunan bir tutum olduğunu göstermektedir (Davis ve Gardner, 2004). Bu doğrultuda araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan nedenler üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerine karşı çalışanların negatif tutum oluşturmalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel sinizm, kişinin kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Liderlik özelliği düşük, aşırı şüpheli, kaygılı, içedönük kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütlerinde sinizm yaşadığına vurgu yapılmaktadır. Birçok araştırmacı ise çalışanlarda oluşan örgütsel sinizmin "öğrenilmiş" bir davranış olduğunu ifade etmekte ve örgütlerin özelliklerine göre kişilerde sinizm oluştuğu belirtilmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008). Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma statüsü gibi özellikleri kişinin kişisel özelliklerinden kaynaklı sinizm oluşmasına neden olabilen faktörlerdendir. Örgütsel sinizmin örgütsel faktörler neticesinde oluştuğuna vurgu yapan araştırmalar temel olarak örgütsel adalet, örgütsel değişim ve psikolojik sözleşme ihlali neticesinde çalışanlarda örgütsel sinizm oluşabildiğini belirtmektedirler. Bu araştırma kapsamında örgütsel sinizm üzerinde etkili olan psikolojik sözleşme ihlali kavramı üzerinde durulmaktadır.

Psikolojik sözleşme, örgütlerin ve çalışanların uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği; çalışanlar ve işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu düşüncesine dayalı; birey ile işletme arasında, yazılı olmayan konuşulmamış beklentiler, olarak ifade edilebilir (Arslan ve Ulaş, 2004). Psikolojik sözleşme, karşılıklı bir yükümlülüğü işaret etmektedir. Bu sözleşme çalışanların işverenlerine olduğu kadar işverenlerin de çalışanlarına ne vermesi gerektiği hususundaki karşılıklı algılarını belirtmektedir (Mimaroglu, 2008). Bu süreç içerisinde çalışan kişi kendisine vaat edilenlerin yerine getirilmediğine ya da verilen sözlerin tutulmadığına kanaat getirirse, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğine ilişkin bir algı geliştirmeye

başlar (Shore ve Tetrick, 1994) ve bu doğrultuda da çalışanların örgüte karşı olan güven ve iş performans düzeyleri azalma gösterir. Resmî ve psikolojik sözleşmeler, sinizmin meydana gelmesinde en çok etkisi bulunan nedenler arasında gösterilmektedir. Johnson ve O’LearyKelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali neticesinde çalışanların verilen sözlerintutulmadığı algısı daha çok bilişsel sinizme; psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesinin ise duygusal sinizme yol açtığına vurgu yapmaktadır. Pugh ve diğerleri (2003) de benzer şekilde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel sinizme olan etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmada kullanılan terimlerin tanımları şu şekildedir:

Tanımlar

Sinizm: İnsanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisidir (TDK, 2010).

Örgütsel Sinizm: Bir kişinin çalıştığı örgüte, onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik, bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumudur (Wilkerson ve diğerleri, 2008).

Psikolojik Sözleşme: Örgüt ve çalışanın karşılıklı olarak yükümlülüklerini kapsayan beklentilerdir (Walker ve Hutton, 2006).

Psikolojik Sözleşme İhlali: Örgüt ve çalışanların kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin karşılaştırılması süreci sonunda taraflardan birinin psikolojik sözleşmede bir boşluk olduğunu algılamasıdır (Morrison ve Robinson, 1997).

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik sözleşmenin tanımı ve tarihçesine, özelliklerine, örgütsel açıdan psikolojik sözleşmenin önemine, örgütlerde psikolojik sözleşmelerin değişimi ve örgüt üzerindeki etkilerine, psikolojik sözleşme ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Ardından örgütsel sinizm kavramının tanımı ve tarihçesine, sinizmin belirtilerine yer verilmiş; ardından örgütsel sinizmin tanımı ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri, örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler, yönetme stratejileri, örgütsel sinizmle ilgili kavramlar, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri, türleri, boyutları, bireysel ve örgütsel sonuçları açıklanmıştır.

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI VE TARİHÇESİ

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI

Alan yazında psikolojik sözleşme kavramına ilişkin farklı tanımların bulunduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramı üzerinde birçok çalışması bulunan Rousseau (1995) çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan koşul ve beklentilere ilişkin hem çalışanın hem de işverenin inançlarının psikolojik sözleşme olduğunu ifade etmektedir. Sözleşmeler, anlam olarak bireyin gelecekteki davranışlarını yönlendiren sözler dizisidir ve iş ilişkileri için olmazsa olmazdır. Taraflar ya da bireyler arasında bu tür sözleşmelerin olmaması durumunda, hiçbir taraf diğeri için katkıda bulunmak konusunda istekli olmayacak ve doğal olarak ilişki de sürmeyecektir. Taraflar arasında verilen bu sözler kendi içinde bir sözleşme oluşturmamakta ancak; birbirlerine yönelik yükümlülükleri sözleşmeyi oluşturmaktadır. Bireylerin örgüt için daha fazla çalışması, eğitim imkânları tanınmaları ya da çalışanların terfi etmeleri bu yükümlülüklerin yerine getirilmesine örnektir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Morrison ve Robinson (1997) daha sonraki çalışmalarında da psikolojik sözleşmelerin çalışanların örgütün kendilerine vermekle yükümlü olduğuna bilişsel olarak inandıkları konular olduğuna vurgu yapmaktadırlar.

Kotter (1973), psikolojik sözleşmeyi çalışanlar ile örgütlerin sözlü ya da yazılı olarak belirtmedikleri; örtük belirlenen, çalışan ve işveren arasında kişilerin karşılıklı beklentilerini ifade eden psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşme öznel bir değerlendirmedir ve bireysel algıya dayanmaktadır. Yönetim ve çalışan ilişkisinde, taraflar kendi beklentilerinin ve vermeyi taahhüt ettiklerinin karşı tarafça aynı şekilde algılandığına inanmaktadır. Oysa hiçbir durumda taraflar arasında bu uyum sağlanamamaktadır. Dolayısıyla kurumlarda yönetim ile çalışan arasında daima beklentiler ve söz verilenler açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar da çoğunlukla psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Kırel, 2000).

Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley; bir kamu işletmesi için yapılan durum araştırmasında psikolojik sözleşme kavramına, Menninger'in psikanalist ile hastası arasındaki ilişkisine soyut bir bakış açısı yükleyerek ayrıntı kazandırmışlardır (Schalk ve Roe, 2007). Kavramın isim babası Levinson ve diğerleri tarafından psikolojik sözleşme; *-örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşme-* olarak tanımlanmakta ve bireyin karşısındaki bireye sözsüz kabulüne dayanan işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı, üstü kapalı beklentiler olarak ifade edilmektedir (Mimaroglu 2008). Yani Levinson ve diğerleri tarafından psikolojik sözleşme *-tarafların ilişkilerini yönlendiren karşılıklı beklentiler dizisi-* olarak çalışan ve örgütün beklentilerini ise psikolojik sözleşmenin *-bileşenleri-* olarak tanımlanmaktadır (Perçin ve Güzel, 2008). Bu beklentiler çoğunlukla konuşulmaz, üstü kapalıdır ve sıklıkla önceki ya da dışarıdaki istihdam ilişkileriyle şekillenmektedir (Conway ve Briner 2005).

Walker ve Hutton (2006), psikolojik sözleşmenin örgüt ve çalışanın karşılıklı olarak yükümlülüklerini kapsayan beklentiler olduğunu ancak çalışanın kişisel algısına bağlı bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Thompson ve Hart (2006), bir örgütte bulunan tüm çalışan ve yöneticilerin arasında daima bulunan yazılı olmayan beklentilerin psikolojik sözleşme olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşme, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken sorumlulukları kapsayan, bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olarak şekillenen bir kavramdır (Doğan ve Demiral, 2009). O'Donohue ve Nelson (2009) da koşulların ve yükümlülüklerin yazılı ve şekilsel olarak belirtildiği resmî sözleşmelerin aksine psikolojik sözleşmelerin daha çok bilişsel algılamalara, sezgilere ve öngörülere dayalı olduğunu, çalışanların örgütleri için örtük bir şekilde algıladıkları beklenti olarak ifade etmektedirler.

Cihangiroğlu ve Şahin (2010) psikolojik sözleşmenin örgütler ile çalışanların karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarının ortaya konduğu, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşma olduğunu ifade etmektedirler. Başka bir anlatımla psikolojik sözleşme, örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Benzer şekilde Karcıoğlu ve Türker (2010) de psikolojik sözleşmeyi iş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile birey ve organizasyonun yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlarla, örgütlerde işe başlamadan önce yazılı ya da sözlü bir sözleşme yapılarak kişilere işin ne olduğu, işle ilgili kendisinden nelerin beklendiği ve bu işin karşılığında çalışanların ne kazanacakları belirtilmektedir. Ancak çalışanların beklentisi sadece bu sözleşme ile belirtilen hususlardan ibaret değildir. Örgütlerde benzer şekilde tanımlanan görevler dışında çalışanlardan üstün hizmetler beklemekte, performanslarını ve başarılarını en üst seviyelere taşımalarını istemektedirler. Çalışan ve işverenin karşılıklı olarak ortaya koydukları bu beklentiler, psikolojik sözleşme olarak nitelendirilebilir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012).

Alan yazın incelendiğinde farklı şekillerde ifade edilen psikolojik sözleşme kavramı tanımlanırken sözleşmenin yazılı olmaması, karşılıklı algıya dayanması, beklentilerden ve inançlardan oluşması, sorumlulukları içermesi noktalarına vurgu yapıldığı görülmektedir.

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TARİHİ

Psikolojik sözleşmenin kavramının tarihsel gelişimi, kavramı ilk kez kullanan Argyris'e (1960) dayandırılabilir. Psikolojik sözleşme kavramının ilk gelişimi de Argyris (1960), Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) ile Schein'in (1978) araştırmaları ile başlatılabilir. Psikolojik sözleşme kavramı belirtildiği gibi ilk kez, Argyris tarafından 1960 yılında yayımlanan "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabında yer almıştır. Söz konusu kitapta birey ile örgütünün devamlı etkileşim halinde bulunduğu, iki tarafın da beklentilerinin olduğu vurgulanmıştır (akt: Bacilli, 2001, s.12). Levinson (1962) da çalışmalarında psikolojik sözleşmenin birey ve örgüt arasında karşılıklı geliştiğini ifade etmekte ve anlaşmalardaki yazılı olmayan karşılıklı beklenti olduğunu belirtmektedir (akt: Sayılı, 2003, s.44). Psikolojik sözleşme araştırmalarında Rousseau'nun çalışmaları; Levinson ve Schein'in çalışmalarından bu yana yaygın olarak kabul görmektedir. Bu genel kabul, Rousseau'nun çalışmasının psikolojik sözleşmenin anlamını ve işleyişini anlamlandırmada ve deneysel olarak incelenebilmesi için kullanılacak yöntem konusunda temel bir değişim yaratmış olmasından kaynaklanmaktadır (Conway ve Briner 2005). Çünkü Rousseau, psikolojik sözleşmeyi -çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin içeriğinde ortaya çıkan bireylerin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inanışları- olarak ifade ederek, psikolojik sözleşme kavramının oldukça daraltılmış ve anlaşılır bir tanımını yapmıştır (Anderson ve Schalk, 1998).

Rousseau'ya göre bu sözleşmeler; çalışanın kendisi ve örgütü arasında var olan üstü kapalı ve/veya açık karşılıklı sözlerden algıları ile iki tarafında bu sözleri yerine getirmek olarak adlandırdıkları algılarını kapsamakta ve bu bakış açısına göre psikolojik sözleşme, bireyin zihinsel algılamasıyla oluştuğundan sözleşmenin iki farklı düzeyi bulunmamaktadır (Schalk ve Roe, 2007).

Çalışma hayatında psikolojik sözleşme kavramının hızlı gelişimi ise gönüllü çalışmaların hız kazandığı dönemde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de öncelikle çalışma hayatındaki değişimlere kısaca değinilmiştir.

Çalışan ve yönetim ilişkilerinin değerlendirilmesinde iki dönemden bahsedilebilir: Bunlardan birincisi mücadele dönemi, ikincisi ise işbirliği dönemidir. Özellikle son üçyüz yıl içinde modern dünyanın oluşmasında birçok etken rol

oynamıştır. Ancak insanlık tarihinin geçirdiği en önemli değişim, sanayi devrimi ve onu izleyen olaylardır. Gerçekten, sanayi devrimi öncesi ve sonrası insanlığın yaşadığı en köklü zihniyet ve yaşam biçimi değişikliğine sahne olmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan yeni teknolojiler üretim şeklini ve koşullarını farklılaştırmış, yaşam biçimini köklü şekilde değiştirmiştir.

Sanayi devrimiyle birlikte batı ülkelerindeki nüfusun büyük bir kesimi, yaşadığı kırsal bölgeleri, tarımsal alanları bırakarak fabrikaların bulunduğu kentlere ve sanayi bölgelerine göç etmişlerdir. Diğer yandan fabrika sahibi işverenler ile işi yapanlar arasında eskiden olduğundan çok daha farklı sosyal ilişkiler kurulmuştur. Sanayi devrimi bir ayağı ekonomik temele, diğer ayağı ise siyasi ve ideolojik temele dayanan; ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanda köklü değişimlerin başlangıçnoktası olan bir zihniyet devrimidir ve bunun sonucunda davranışlar ve yaşam değişmeye başlamıştır (Baransel, 1993).

Sanayi toplumunun diğer bir özelliği ise tarım toplumunun aksine durağan olmaması, kendi içinde sürekli değişip gelişmesidir. Büyük ailelerin yerini çekirdek ailelere bırakması, geleneksel tarım toplumunun köylülerini nitelsiz ya da yarı nitelikli sanayi işçisine dönüşmesi ve burjuvazinin toplumun üst ve saygın sınıfı olarak ön plana çıkması sanayi toplumunun özellikleri arasında yer almaktadır. Bu ayrışma günümüzde de devam etmekte, çalışan ve müteşebbis çalışma hayatına farklı referans çerçevelerinden bakmaktadır (Ataman, 2001).

Bu bakış tarafların amaç farklılıklarını da beraberinde getirmekte, her iki taraf da kendi faydasını en yüksek düzeye çıkarmak istemektedir. Bu durum ideolojik olarak farklı görüşlerin ortaya çıkmasına da neden olmuştur. İlk olarak sosyalist ideolojiye öncülük etmiş olan Sismondi'nin ifade ettiği toplumsal sınıflar ve sınıf çatışması büyük ölçüde çalışan ve müteşebbis arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Kimi çalışmalar çalışanın sömürüldüğünü, müteşebbisin kendi payını arttırdığını öne sürerken (Karl Marks), kimi çalışmalar ise müteşebbisin toplumun kalkınmasında önemli bir faktör olduğunu savunmuştur (Althusser, 2006).

Sanayileşme ile birlikte yeni oluşan kurumun (işletme) normları, standartları da yavaş yavaş belirlenmeye başlamıştır. Bu standartların belirlenmesi sürecinde ortaya çıkan olumsuz çalışma koşulları her iki tarafı da ama en çok çalışan kesimi

etkilemiş, onların sokağa çıkmalarına, haklarını aramak için protestolar yapmalarına neden olmuştur. Buna karşılık devlet ya polisiye önlemler almak zorunda kalmış ya da bazı iyileştirmeye yönelik yasalar çıkarmıştır. Çalışan ile müteşebbis arasındaki uzaklığın artmasıyla kendini güçsüz hisseden çalışan sınıfının toplu ve örgütlü hareket edebilmesi amacıyla sendikalar kurulmaya başlanmıştır (Savaş, 2008).

Yönetim ve çalışan arasında işbirliği olarak ifade edilen dönem ise 1900’lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Bilimsel Yönetim Kuramı’nın kurucusu kabul edilen Frederick Winslow Taylor, dönemin koşulları içinde çalışanı daha enerjik ve motive tutmak amacıyla “teşvikli ücret sistemini” uygulamış, belli ölçüde performansa dayalı ücret sistemine öncülük etmiştir. Taylor, işbirliğinin bilimsel yönetim açısından çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Bilimsel yönetimin çıkış noktası olan etkinlik ve verimlilik için, çalışan ve yönetim arasında çatışma olmaması, tam aksine işbirliğinin olması gerekmektedir. Taylor (2005)’e göre bu durum verimlilik artışına neden olacak bundan yöneticide çalışanda kazançlı çıkacaktır. “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserinde bunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Görüşlerin birçoğu çalışan ile işverenin temel çıkarlarının ister istemez zıt olduğu yöndedir. Bu görüşün aksine bilimsel yönetim, en temelde bu iki grubun çıkarlarının aslında aynı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, uzun vadede çalışanın refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahı sağlanamayacaktır. Aynı şeyin aksi de geçerlidir. Bu şekilde hem çalışan istediği yüksek ücreti alabilecek hem de işveren üretimini istediği gibi düşük işgücü maliyetiyle gerçekleştirebilecektir.”

Ancak Taylor’un insanı sosyal bir canlı olarak değil de, daima rasyonel davranan, hedonist bir canlı olarak görmesi kısa süre sonra verimlilikte düşüşlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu noktada Marksist görüş ise insanın “daima rasyonel davranan” olarak ele alınmasının doğru olmadığını, zamanla çalışanın işine daha sonra ise topluma yabancılaşacağını iddia etmektedir. Çünkü yıllarca aynı üretim bandında rutin işi yapan çalışan zamanla işe yabancılaşmakta, dolayısıyla ya motivasyonunu kaybederek üretkenliği azalmakta ya da iş kazalarına maruz kalmaktadır. Öte yandan bazı bilim adamlarının psikolojideki gelişmeleri iş ve işyerine uygulaması da çalışan ve yönetim ilişkileri açısından önemli bir adım olmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları, Tavistock Enstitüsü çalışması gibi çalışmalar yönetimin bana bağlı olarak da çalışanın amacına ulaşabilmesi için çalışanın bazı ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerektiği, dolayısıyla karşılıklı bir işbirliği ihtiyacını ortaya koymuştur (Can ve Güney, 2007).

Tüm bu gelişmeler insanın artan önemi ile çok daha farklı bir hal almıştır. Örgütlerde bilginin işe uygulanır hale gelmesi, örgütlerin varlıkları arasında çalışanlara özgü bazı unsurların yer alıyor olması -entelektüel sermaye gibi- yalnızca insanın ortaya koyabileceği “yenilik” gibi katma değer yaratan kavramlar, çalışan ve yönetim arasındaki ilişkiyi tekrar gözden geçirmeyi gerektirmiştir. Ayrıca çalışanın işten ayrılmasının geçmişe kıyasla birçok maliyeti de beraberinde getirmesi çalışanın kurumda kalmasını sağlayacak koşulların yaratılmasını gerekliliğini arttırmıştır. Bu durum ve gereklilikler psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış yazınında yer almasına, incelenmesine ve ayrıntılı olarak tanımlanmasını sağlamıştır (Wileman, 1999).

Tüzel kişiliği olan her işletmenin kuruluş ve çalışmaları kurulduğu ülkenin yasalarına uygun olmak zorundadır. Çalışan ve yönetici haklarını yasalar korur. Bu nedenle çalışanların ve kurumun karşılıklı ilişkileri ve çalışmaları yasalarca takip edilir ve pek çok eylem yazılı olarak yapılır (işe alma, terfi, sosyal güvence, yardımlar vb. gibi). Ancak bu yazılı olanların yanında örgüt kültüründen veya ulusal kültürden gelen kişilerin bireysel algılamalarına dayanan yazılı olmayan eğilimler de mevcuttur. Bu eğilimlerin en önemlilerinden biri “iş akdi” yapılırken arka planda her iki tarafında kendi çıkarları ve algıları doğrultusunda beklentiler oluşturmalarıdır. Psikolojik sözleşme olarak adlandırabileceğimiz bu beklentiler herkese göre değişiklik göstermektedir (Millward and P.M. Brewerton, 1999).

Literatüre yeni bir bakış açısı kazandıran psikolojik sözleşme terimi ilk olarak 1960 yılında Agryris tarafından *Örgütsel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behavior)* adlı kitabında dipnot olarak kullanılmıştır (Schalk; Roe 2007, Conway; Briner 2005). Agryris inceleme yaptığı fabrikalarda işçilerle ustabaşı arasında yazılı olmayan ama performansı etkileyen kurallar olduğunu fark ederek (Türker 2010), psikolojik sözleşmeyi iş sahasına uygulayan ilk kişidir (Conway; Briner 2005).

Agryris’in bahsedilen yaklaşımı; “...Çalışanlar ve şeflerinin arasında geliştiği varsayılan ilişki “psikolojik iş sözleşmesi” olarak adlandırılabilir. Eğer ustabaşı, çalışanın gayri resmî kültür normlarına (çalışanları yalnız bırakmak, çalışanlara yeterli ücret ve iş güvenliği sağlamak vb. gibi) saygı gösterirse ve iş garantisi verirse; çalışan da yüksek üretim, alçak şikâyet vb. gibi davranışlarını sürdürecektir.” şeklindedir (Wellin 2007).

Diğer bir deyişle, eğer yönetim çalışanına işin yapılması esnasında çok karışmazsa ve çalışan grubunun kültürlerine ve/veya normlarına saygı gösterip onları işlerinde serbest bırakırsa, çalışanların daha iyi performans göstereceğinden bahsetmekte, çalışan ile işverenin karşılıklı ihtiyaçlarının dışavurumunun ve tatminin müsaade ettiğince psikolojik sözleşmelerin oluşacağını savunmaktadırlar (Conway; Briner 2005).

1.3.PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan Harry Levinson ve diğerleri (1969) psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu biçimde özetlemektedirler (Türker, 2010):

- Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdırlar.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler (uzaklıklar) gerektirir.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilgilidir.

Bu maddeler bir bütün halinde açıklanacak olursa; psikolojik sözleşmeler oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar ve bireyin örgütsel deneyimlerine göre sürekli gelişim içindedirler. Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil algısalıdır. Yani bu yükümlülükler değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Karşılıklı yükümlülükler dair inançlardan kaynaklanmalarına karşın, taraflar aralarındaki psikolojik sözleşme konusunda hem fikir olmayabilmektedir. Ayrıca; psikolojik sözleşmeleri algılama, bireylerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle bireyden bireye farklılık göstermektedir.

Psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri Levinson ve diğerleri (1962) tarafından ise şu şekilde belirtilmiştir:

- Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısalıdır. Bu nedenle

değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Hiltrop (1995) da yazılı, kodlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, doğası gereği gönüllülük esasına dayalı, sübjektif, dinamik ve informal olduğunu bu nedenle sözleşmenin meydana getirilme aşamasında tüm detayların belirlenmesinin mümkün olmadığını ileri sürerek Levinson ve diğerleri (1962) görüşüne katıldığını belirtmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle kapalıdır. İkili yükümlülükler olan inançlardan kaynaklanmalarına karşın iki taraf da aralarında bir sözleşme olduğu konusunda hem fikir olamayabilir. Bu nedenle çalışanlar ve işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlerde olabilirler. Örneğin iki çalışanın da aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir ve “mükemmel” olarak nitelenen eğitim fırsatları çalışanlar ile işveren tarafından farklı değerlendirilebilir.

- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdır. Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler. Rousseau’ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir formal çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkar.
- Psikolojik sözleşmeler izleyen bölümde daha detaylı açıklanacağı gibi yazında işlemsel ve ilişkisel olarak birbirinden farklılaşmaktadır.

Alan yazına yeni bir bakış açısı kazandıran Rousseau'nun tanımına göre psikolojik sözleşme denilince yalnızca beklentiler değil yükümlülükler de algılanmalıdır. Bu noktada Rousseau'nun tanımını açıklamadan önce beklentiler ile

yükümlülükler terimlerini açıklamak faydalı olacaktır. Bu iki terim aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Sparrow ve Cooper, 2003):

- **Beklentiler:** Çalışanın işinde ve örgütünde ne bulacağına dair sosyal normlardan, geçmiş istihdam deneyimlerinden ve gözlemlerinden ileri gelen inanışlarıyken,
- **Yükümlülükler:** Çalışanın hak ettiğine veya alması gerektiğine inandığı ve işverenin bunları sunmak için söz verdiğini algıladığı konulardır.

Denise Rousseau'nun tanımladığı üzere, psikolojik sözleşme aslında her bireyin zihninde mevcut olan bir algılamadır. Rousseau'nun psikolojik sözleşme tanımı tam olarak; "...İşletme tarafından şekil verilen, bireyler ve işletmeler arasında bir mübadele anlaşmasını kabul eden koşullar, bireysel inançlardır." şeklindedir (Wellin, 2007). Rousseau ve Greller tarafından yapılan daha açık bir tanıma göre ise psikolojik sözleşme şu şekilde ifade edilmektedir: "...Basit koşullarda, psikolojik sözleşme, çalışanın ondan beklenildiğine inandığı ve karşılığında işverenden beklediği hareketleri kapsamaktadır." (Wellin, 2007).

Rousseau'nun o güne kadar yapılanlardan farklı olan tanımının önemi; bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörmesinden kaynaklanmaktadır (Türker, 2010). Psikolojik sözleşme; birey ile örgüt arasındaki mübadelenin algılanan şartlarını ve kurallarını belirten kişisel bir düşünceden oluşmakta ve taraflardan birinin diğerine; geleceğe yönelik bir söz verdiğine, bir katılım sağladığına ve birtakım faydalar sunacağına inanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau 1994). Başka bir anlatımla psikolojik sözleşme; beklentilerin aksine, karşı tarafın sağlamak zorunda olduğuna inanılan ve karşılıklı değişimin algılanan vaatlerinden kaynaklanan inançları kapsamaktadır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme bireysel olarak ele alınan ancak tarafların her ikisinin de yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı bir anlaşmadır (Walker ve Hutton 2006).

Psikolojik sözleşme hakkında yapılan çeşitli analizler ve tartışmalarda kavrama dair üç ana özellik ortaya çıktığı görülmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Sparrow ve Cooper, 2003):

- **Öznel, Benzersiz ve Kendine Has:** Bireysel beklentiler, algılar ve inançlardan oluşmaktadır. Birey veya iki taraf da bu unsurları kendi yoluyla algılamayı ve yorumlamayı seçmektedir. Bu unsurlar "...bireyin gözünde veya tarafların zihinlerinde var olmakta ve istihdam ilişkisindeki taraflardan biri sorgulanarak" değerlendirilebilmektedir.
- **Karşılıklı:** Tarafları bir arada tutan istihdam ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. Bu mübadele ilişkisindeki her iki taraf da (çalışan ve örgüt) kendi psikolojik sözleşmelerine sahiptirler. Beklentiler, bireyin sadece iş hakkındaki genel beklentilerini değil mevcut işvereni hakkındaki endişelerini de ifade etmektedir.
- **Bilişsel Boyutlu:** Bu beklentiler ve yükümlülükler, birey ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisi hakkındaki bir dizi inancı temsil etmektedir. Bu beklentiler, bireyin işverenine olan yükümlülüklerine dair ne hissettiği algısına dayandığından bir bireyden veya bir örgütten bir diğerine değişebilen kendine özgü yapıdadırlar.

Psikolojik sözleşmenin öznel, benzersiz ve kendine has, karşılıklı, bilişsel boyutlu özelliklerine 1990 ve sonrasında taahhütler, sosyal kararlılık (karşılıklı güven) ve serbest irade ile sözleşmenin kabulü özellikleri dâhil olmuştur (Türker, 2010). Bu doğrultuda terim en genel anlamıyla çalışanın örgütten beklentilerini ve örgütün de çalışandan beklentilerini tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wellin 2007). Bu beklentiler sadece belirli bir ücret için ne kadar iş yapılacağını göstermekle kalmaz, çalışan ile örgüt arasındaki tüm hak, ayrıcalık ve yükümlülükler kalıbını da göstermektedir (Singer, 1990). Ancak uygulamada, çalışanların zihinlerindeki beklentilerin nerede bittiği ve yükümlülüklerin hangi aşamada başladığı net değildir (Mimaroğlu, 2008).

Psikolojik sözleşmede; manevi veya yasal olarak bağlayıcı bir niteliğe sahip taraflardan birinin diğerine karşı yerine getireceği görev sınırı olarak algılanan belirli türdeki beklentiler sunulmaktadır (Conway ve Briner 2005). Bu beklentilerden bazıları somut (maaş ile iş yükünü kabul etmek gibi) kalanları ise sadece dolaylı olarak gösterilebilen (işte saygınlık, gelişme fırsatları ve örgüt tarafından iş güvenliğinin sağlandığı hissi gibi) ve daha az elle tutulabilir konularla ilgili olup tüm

bu beklentiler örgüt ve çalışan ilişkisini açıkladığı varsayılmaktadır (Schalk ve Roe 2007).

Psikolojik sözleşmenin en temel özelliklerinden birisi de yazılı olmamasıdır. Beklenti, vaat ya da anlaşma şeklinde ifade edilebilecek psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasının nedenleri Özkalp (2004) tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

- Çalışanlar ile örgütün kesin ve net olarak beklentileri belirli olmayabilir. Bu doğrultuda beklentilerin nasıl yerine getirileceği de bilinemez.
- Bunun yanı sıra çalışan ve örgütler karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerinden haberdar olmayabilir. Bu durumda da bu beklentilerin yazılı olarak ifade edilmesi mümkün olmayabilir.
- Çalışan ile örgütün bazı beklentileri işin gereği olarak doğal beklentiler olabilir ve bu şekilde algılanabilir.
- Kültürel ve sosyal normlar da çalışan ile örgütün beklentilerinin konuşulmasına engel olabilir.

Psikolojik sözleşme kavramı, iş ilişkilerinde çalışan ve yönetim olarak tanımlanan iki taraftan oluşur ve her iki tarafın birbirine karşı ortak yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülükler yazılı olmamakla beraber yazılı sözleşmelerden çok daha fazla şey ifade etmektedirler. Yükümlülüklerin her iki tarafça algılanması, biçimsel sözleşmede yazılanların kendince yorumlanmasından ortaya çıkmaktadır. Bu da kişi ve kurumlarda farklı beklentiler oluşmasına neden olmaktadır. Bu beklentiler, iletişim açısından hem yeterince açık olmamaları hem de açıklanma yolunun zorluğu nedeniyle de her zaman anlaşılamamaktadır. Ayrıca kavram içerisinde tarafların yükümlülüklerin ve algılarının birbirine göre farklılık gösterme ihtimali de bulunmaktadır (Herriot ve diğerleri, 1997).

Birçok çalışmada psikolojik sözleşme, uygun davranışların neler olması gerektiğini ifade eden zihinsel bir model ya da şema olarak ele alınmaktadır (Rouesseau, 1995). Tecrübeler sonucunda geliştirilmiş bilgi, olay ve faaliyetlere temel oluşturan bu şema ve modellerle çalışanların örgütsel dünya ve iş ilişkilerini öngörmeleri sağlanmaktadır (Giola ve Sims, 1978). Bu doğrultuda psikolojik sözleşmeler, aynı zamanda bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır. Çalışanlara

eğer sözleşmenin bir parçası olurlarsa ve yükümlülüklerini bilirlerse kaderlerini etkileyecekleri hissettirilir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin birincil fonksiyonu belirsizliği azaltma, çalışanlara kestirebilme hissi verme, güvenlik ve kontrol mekanizmalarını sağlamak olarak belirtilebilir (McFarlane ve diğerleri, 1994).

Özetle, çalışanların işverenlerine ve işverenlerin de çalışanlarına ne borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden bir kavram olarak kullanılan psikolojik sözleşmeyi anlamının temelini iş sözleşmelerine dayandığını söylemek mümkündür. Çünkü imzalanan iş sözleşmelerinde var olan boşluklar ve belirsizlikler psikolojik sözleşmenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994).

1.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ

Psikolojik sözleşmenin önemli bir özelliği çalışan ve örgüt tarafından karşılıklı beklentilere dayanmasıdır. Başka bir anlatımla tarafların kendi ve karşı tarafa olan beklentilerini kapsamaktadır. Bu durumda psikolojik sözleşmenin “*bireysel*” ve “*örgütsel*” olmak üzere iki farklı boyutunun var olduğu görülmektedir (Anderson ve Schalk, 1998). Schein (1965), örgütsel psikoloji şu şekilde ifade etmektedir:

“Önemli idareciler ve örgütteki diğer herkes arasında her zaman yazılmayan beklentiler var olmuştur. Her çalışanın örgütten maaş veya ödeme oranı, çalışma saatleri, faydalar ve ayrıcalıklar gibi konular hakkında beklentisi vardır. Ve örgütün de çalışandan; örgüt imajını koruması, sadık olması, örgüt sırlarını tutması ve elinden gelenin en iyisini yapması gibi nispeten daha üstü kapalı ve ayrıntılı beklentileri vardır.”şeklindedir (Wellin, 2007).

Schein; psikolojik sözleşmenin daha çok, örgütsel yanına ve örgütsel kültür veya yönetim hattının daha mikro bir seviyede nasıl açığa çıkabildiği konusuna odaklanarak psikolojik sözleşmeyi iş ilişkisini anlamak için anahtar olarak görmektedir (Conway ve Briner, 2005). Schein'e göre; bir bireyin etkin olarak çalışıp çalışmaması, örgüte bağlı ve/veya örgütün amaçlarına karşı dürüst ve istekli olup olmaması büyük oranda iki koşula bağlıdır. Bu koşullar şu şekildedir:

- Örgütün kendisine ne sağlayacağı ve onun örgüte ne borçlu olduğuna dair kişisel beklentileri ile örgütten ne alacağı ve karşılığında örgüte ne vereceği hususunda örgütün beklentileri arasındaki uygunluk derecesinin belirlenmesi

- Beklentilerde bir uyum sağlanmış ise gerçekte mübadele edilenin ne olduğunun tespit edilmesi (Aytaç, 2005).

1980'lerden bu yana artan rekabet ortamı ve hızlı teknolojik gelişmeler, iş ilişkilerinde her düzeyde ortaya çıkan değişimlerle sonuçlanan, örgütsel yeniden yapılanmaları beraberinde getirmekte, dolayısıyla akademisyenlerin özellikle farklı türden istihdam ilişkilerindeki çalışanların tepkileri ve psikolojik sözleşmeleri hakkındaki çalışmalara olan bilimsel ilgisi gittikçe artış göstermektedir (Chen ve diğerleri, 2008). Bu ilginin psikolojik sözleşmede yoğunlaşmasının sebebi: Bu hızlı değişim ve örgütsel yaşamın geleneksel normlarına duyulan güven kaybı ortamında ortaya çıkan bir dizi endişeye odaklanmada yararlı ve bütünleştirici bir kavram olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Guest, 1998).

Yapılan çok sayıda çalışma göstermektedir ki örgütsel anlamda psikolojik sözleşme; çalışan uyumlaştırma yönetimi, motivasyon, konsantrasyon, verimlilik ve kaliteli iletişim gibi konuları ele alan etkin ve yararlı bir kavramdır (Clutterbuck, 2006). Aynı zamanda psikolojik sözleşme, koşullu istihdam ilişkilerinin anlaşılmasına ve bu ilişkilere tutarlılık getirilmesine yardım etmektedir (Parks ve diğerleri, 1998).

İdeal bir psikolojik sözleşme; örgüt ve çalışan arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı güven duygusunu yaratan, tarafların birbirlerine karşı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan, örgüt içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alan süreçtir (Doğan ve Demiral, 2009).

İnsan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesinde önemli bir araç olarak görülen psikolojik sözleşme; çalışan ile işveren arasındaki istihdamın genel yapısından kaynaklı sınırların aşılmasında bir anahtar rolü taşıdığından dolayı, örgütün daha fazla özen göstermesi gereken bir konu olarak vurgulanmalıdır.

Psikolojik sözleşmelerin içeriği; resmi sözleşmelerde belirlenmesi çok güç olan bilgi ve yetenek gelişimi, çalışanın motivasyonu, şef ve işvereni ile arasındaki ilişki, örgütte uygulanması ve uyulması gereken etik kurallar ve desteklenmesi gereken kişiler vb. gibi ilişkilerin tanımlanması ve uygulanması konularına dayanmaktadır (Patrick, 2008). Bu nedenle psikolojik sözleşmeler

çalışandavranışlarını anlamada, çalışanın motivasyonundan işte kalma arzusunun nedenlerini anlamaya kadar anahtar bir rol taşıyabilmektedir. Örneğin Coyle-Shapiro ve Kessler, sözleşmenin yerine getirilmesinin çalışanın performansını olumlu etkilediğini kanıtlamışlardır (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Alan yazındaki psikolojik sözleşme araştırmalarında; örgütsel anlamda psikolojik sözleşmenin başlıca üç işlevinin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Anderson ve Schalk, 1998):

- Yazılı ve resmî bir sözleşme iş ilişkisindeki olası tüm durumlara hitap edemezken, psikolojik sözleşme ilişkideki boşlukları doldurduğu için güvensizliği azaltmaktadır.
- Çalışanın örgüte karşı yükümlülüklerini ve örgütün kendisine karşı yükümlülüklerini tartması ve kritik çıktılar temelinde davranışlarını ayarlaması yoluyla, çalışan davranışlarını şekillendirmektedir.
- Çalışana örgütte ona ne olacağı hakkında söz sahibi olduğu hissiyatı vermektedir.

Patrick (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada psikolojik sözleşmenin örgütsel özellikleri üzerinde durulmaktadır:

- Psikolojik sözleşmenin gücü; insan kaynakları uygulamalarının yoğun olduğu yerlerde daha belirgindir.
- Çalışanların iş güvenliklerine dair inançları arttıkça, yeni başarılarla ulaşma oranları da artış göstermektedir.
- Bir endüstrinin yaşam süresi ile psikolojik sözleşmenin doğasının bağlantısı bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşmelerin gücü ve şekli endüstriden endüstriye değişiklik gösterebilmektedir.
- Bir örgütün dış ortamla olan ilişkisi, çalışanlarının psikolojik sözleşme bakış açılarını etkileyebilmektedir.
- Örgütlerin yönetiliş biçimi ve örgüt kültürleri, psikolojik sözleşme bakış açılarını etkileyebilmektedir.

Temelde; psikolojik sözleşme çalışanların üstlenilen sözlerin karşılıklı olacağına inanarak dolaysız olarak motive olmasına ve işe bağlılık hissetmesine yardımcı olmaktadır (Aydın ve diğerleri 2008). Sonuç olarak; dengeli bir psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkileri üzerine olası olumlu etkisi de düşünülecek olunursa, bu kavramın insan kaynaklarının yönetiminde ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütlerde olumlu bir psikolojik sözleşme geliştirebilmek amacıyla bir takım örgüt politika ve uygulamaları kullanılabilmektedir. Guest tarafından kullanılması önerilen bu politikalar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Guest, 2006):

- **Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi:** Çalışana eğitim ve gelişim fırsatları, diğer çalışanlar ile eşit fırsatlar, çift taraflı açık iletişim, promosyon gibi tedariklerde bulunulmasını kapsamaktadır.
- **Yüksek Düzeyde Örgütsel Destek:** Algılanan örgütsel desteğin önemi bireyin; yardıma ihtiyacı olduğu zaman ona yardımın sunulacağına ve örgütün üst düzey yöneticilerinin kendisinin refah düzeyini önemseyeceğine dair inancının oluşması ile aynı zamanda sözleşmenin yerine getirileceğinden kaynaklanmaktadır.
- **Sıcak Bir Örgüt İklimi:** Örgütün çalışana sunduğu desteğin yanı sıra çalışana sunduğu iş ortamı da çok önemlidir. Arkadaşça ve eğlenceli bir örgüt atmosferi, çalışanın örgütle yaptığı üstü kapalı anlaşmanın önemli unsurlardan birini oluşturabilmektedir.
- **Çalışma Otonomisinin Derecesi:** İnsanlar seçimler yaparak kendi boşluklarına değer katmakta ve her şey kendi kontrollerinde gibi hissetmektedirler. Otonominin tedariki örgütsel saygının ve çalışana güvenin bir biçimi olarak düşünülebilmektedir.
- **Yüksek İstihdam Edilebilirlik / İş Seçenekleri:** Örgüt çalışana gelişim olanakları açısından yardımcı olduğu zaman istihdam edilebilirlik, çalışanbağlılığı ve örgütsel kimliklenme gibi olumlu iş çıktılarında artışı da beraberinde getirmektedir (Guest, 2006).

Örgütlerde etkin insan kaynakları yönetimi, yüksek düzeyde örgütsel destek sağlanması, sıcak bir örgüt iklimi, çalışma otonomisinin derecesi, yüksek istihdam edilebilirlik gibi uygulamalar ile çalışanların performanslarının yükseltilmesi; sarf edilen çaba doğrultusunda örgütün üzerine düşen taahhütleri yerine getirmesi sonucunda yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi karşılıklı faydaların elde edilebileceği görülmektedir (Curri van, 1999).

Psikolojik sözleşmenin genel özellikleri ve örgütsel anlamda önemi incelendiğinde örgütsel politikalar ve uygulamalar ile arzu edilen bir psikolojik sözleşmenin oluşturulmasına yardımcı olunabileceği; doğru algılanan ve beklentileri karşılayan psikolojik sözleşmeler sonucunda karşılıklı verim ve faydanın sağlanabileceği görülmektedir.

1.5. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmelerin içsel ya da dışsal olmak üzere birçok farklı yolla değiştiğini öne sürmektedir. İçsel değişimler, sözleşmeyi değiştirmek konusunda herhangi bir formal çaba olmadan gerçekleşir (örneğin kişinin yaşantısındaki değişimlerin işvereniyle ilişkilerini nasıl gördüğünü belirlemesi nedeniyle uzun dönem örgütte çalışması sonucu psikolojik sözleşmesini yorumlaması). Dışsal değişimler ise uyum ve dönüşüm olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıkabilir. Kısaca çalışanın varolan sözleşmeye kendisini adapte etmesi olarak özetlenebilen uyum; birtakım değişikliklere, ikamelere, genişleme ve daralmalara (performans ölçütleri, ödeme planı, çalışma düzeni gibi) rağmen sözleşmenin özde devam etmesidir. Dönüşüm ise mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama giderek yapının değiştirilmesi; kısaca sözleşmenin iki taraf arasında temel değişimler göstermesidir (Karake-Shalhoub, 1999, 62). İlkinde değişim çalışanlar tarafından benimsenebilir ve desteklenebilirken ikincisinde değişime direnç söz konusu olabilir. Nitekim taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmektedir. Sözleşmede dönüşüm, yeni bir sözleşme yaratma amaçlıdır ve bu durum da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Rousseau, 1996). Örneğin örgütsel küçülme, yeniden yapılanma gibi nedenlerle gerçekleşen işten çıkarmalar sonucu işverenler, çalışanlarla aralarında bulunan

psikolojik sözleşmeyi ihlâl etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Buna rağmen işverenler, çoğu zaman bu sözleşmenin zarar gördüğünün farkına varamamaktadırlar (Kinnie ve diğerleri, 1998). Bu durum, işgücüne olduğu kadar işverene ve yöneticilere de zarar vermektedir (Appelbaum ve diğerleri, 1999).

Temelde başarılı değişimlerin çalışma saatleri, ek kazançlar gibi sözleşmenin temel maddeleri dışında yapılması nedeniyle çalışanlar bir takım değişimler olduğu halde eski sözleşmenin halen geçerli olduğuna inanırlar. Bu nedenle uyum içinde başarılı değişimler yapılması için değişimlerin var olan sözleşme bağlamında olmasına, aralarında olumlu ilişkiler bulunan iki tarafın da değişim sürecine katılmasına, değişimin yavaş, ılımlı yapılmasına dikkat edilmelidir (Rousseau, 1996).

Psikolojik sözleşmelerde uyumun yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkan dönüşüm, ücretlerde yüzdesel kayıpları, uzun dönemli kariyer fırsatının ortadan kalkmasını, iş güvencesinden işsizliğe geçiş gibi değişimin radikal biçimini ifade eder. Rousseau (1995), bu süreçte başarılı olunabilmesi için, örgütün değişim için ihtiyaç yaratma ve değişime gerekçe oluşturmak için eski sözleşmeye meydan okumasının değişim için inandırıcı sebepler oluşturulmasının ve sözleşme pazarlığının her iki tarafça beraber yapılmasının gerekliliğinden söz etmektedir.

Zaman, yetenek ve enerjinin ücret, zaman ve iyi çalışma koşullarıyla mübadele edildiği ekonomik sözleşmelerden farklı olan psikolojik sözleşme her çalışanın psikolojik bağlılık durumunun -hem katkı hem de beklentiler olarak- koşullarını tanımlamaktadır (Newstrom ve Davis, 1997). Buna göre; çalışanlar belirli bir miktar bağlılık, yaratıcılık ve ekstra çaba göstermeyi göze alır ve bunun karşılığında da ekonomik ödüllerden farklı olarak iş güvencesi, adil davranış, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin ödüllendirilmesi, örgütsel destek gibi beklentilere girerler. Örgütlerin, çalışanları tarafından değer gördüklerinden ve çalışanlara uygun teşviklerin yeterince verildiğinden emin olmaları gerekmektedir. Örneğin; örgütler çalışanlarına katkılarından daha az ücret ödüyorlarsa, çalışanlar daha düşük performans sergileyebilir ya da daha iyi iş fırsatı arayışına girebilirler (Newstrom ve Davis, 1997). Bu nedenle eğer örgütler sadece ekonomik sözleşmelere bağlı kalırlarsa çalışanlar tam olarak beklentilerinin karşılanmadığını düşünecekleri için iş tatminleri düşecek, bununla da kalmayıp örgüte sağladıkları katkıları geri

çekeceklerdir. Diğer taraftan psikolojik ve ekonomik sözleşmeleri beraber karşılanan çalışanlar tatmin olacak, örgütte kalacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.

Çalışanlara katkılarından daha fazla ücret ödendiği tam tersi durumda da örgütte ciddi bir maliyet kaybı olacaktır (Moorhead ve Griffin, 1995).

Bu nedenle, günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı en büyük sorunlardan bir tanesi psikolojik sözleşmelerin yönetimi konusudur.

Psikolojik sözleşmeler, sözlü tartışmalar ve yazılı dokümantasyonlar aracılığıyla işe başvuru sürecinde oluşmaktadır. Dunahee ve Wangler (1974), Radford ve Larwood (1982), Rousseau (2001) yazılı olmayan beklentilerin yazılı sözleşmelerden daha önce geldiğine dikkat çekmiş ve iki taraf bir araya gelmeden önce oluşturulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle, örgüte katılmayı düşünmeden önce kişi örgütten ne alacağı (ücret, işin türü, çalışma şartları, sorumluluk düzeyi) ve örgüte ne vereceği (beceri, bağlılık) gibi konulardaki beklentilerini belirlemelidir. Örgüt de aynı şekilde çalışanından beklediğini ve beklentilerinin karşılığında ne vereceğini önceden belirlemelidir (Herriot ve Pemberton, 1997). Görüşme sürecinde tüm bu beklentiler açıkça ortaya konmalı, karşılıklı olarak uyumlaştırılmalıdır. Bazı durumlarda çalışanlar görüşmede gerçekleşen bir takım kelime ve imaları söz olarak algılayabilir ve örgütün beklentilerini karşılayacağını düşünebilirler. Ancak kelimeler ve imalar söz yaratılmasını sağlamaz. Asıl olarak çalışanların tavır ve hareketlerinin gözlenmesine önem verilmeli ve örgütsel faaliyetler söz olarak algılanmalıdır.

Psikolojik sözleşmenin oluşumunda açıkça cümleler biçiminde başkalarının tavırlarını gözlemleme, sosyal yapının ve örgüt politikalarının ifade edilmesi gibi mesajlar, örgütten alınan sosyal ipuçları ve bu işaretlerin kişilerce yorumlanması gibi faktörler önemlidir. Bunun yanı sıra örgüt yöneticilerinin yaptığı, örgütün faaliyetlerini, niyetlerinin işaretlerini içeren açıklamalar da kişilerin psikolojik sözleşmeleri yorumlamalarına etki etmektedir (Herriot ve Pemberton, 1997). Örneğin yönetici, artan rekabet nedeniyle örgütün uzun dönemli iş güvencesi veremeyeceğini açıkça ifade edebilir. Bu durum eğer ki çalışan iş güvencesini işverenin bir yükümlülüğü olarak görüyorsa bu durum psikolojik sözleşmeye etki eder. Ayrıca diğer çalışanların davranışları da kişinin örgüte karşı kendi tavırlarını oluşturmada

etkendir. İş arkadaşlarının nasıl davrandığı kişide örgütün onlara ne sunduğuna ilişkin algıları oluşturur.

Dokümanlar -el kitapları- ücret sistemi, terfi uygulamaları gibi işaretler karşılıklı ilişkiler konusunda örgüt politikasının ifadesidir. İş arkadaşlarından sağlanan mesajlarla oluşturulan sözleşme ve kişilerin sözleşmeyi nasıl şekillendirdikleri sosyal ipuçlarında yatmaktadır. Tüm bu işaretler kişinin dışında gelişir ve kişilerin bu işaretleri nasıl yorumladıklarını anlamakta kullanılır. Rousseau (1995), bu noktada bilişsel eğilim (cognitive bias) ve güdülere (motives) bakmak gerektiğini vurgulamaktadır.

Bilişsel eğilim, kişilerin bilgiyi nasıl işledikleriyle ilişkilidir. Buna göre; kişiler kendileriyle ilgili gerçek olmayan pozitif bakışa sahiplerdir. Kişisel kontrolleri gerçek olamayacak kadar iyimser ve algıları abartılıdır. Bu eğilimler kişilerin değişimin kendi taraflarında üstlerine düşeni hakkıyla yaptıklarına inanmaları eğilimini doğurur. Kişilerin bir işi kapma için gösterdikleri motiveler de (örgütte uzun süreli kariyer yapma ya da başka bir işe geçme için yeterli beceriyi kazanma) psikolojik sözleşmeyi yorumlamalarını etkiler. Kişiler, mevcut işlerini başka bir işe basamak olarak görüyorlarsa psikolojik sözleşmelerini kısa süreli, sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret alma olarak belirlerler. Kişiler mevcut işlerini uzun süreli kariyer olarak görüyorlarsa, iş güvencesi karşılığında örgütsel bağlılığı psikolojik sözleşmelerinin temeli olarak görürler.

Psikolojik sözleşme yönetiminin en önemli unsurlarından biri de çalışan-örgüt uyumudur. Çalışan örgüt uyumu, örgütün sağladığı teşviklerle çalışanın örgüte yaptığı katkıların uyumuna göre belirlenmektedir. Kuramsal olarak her çalışanın karşılamak istediği bir takım gereksinimleri, katkıda bulunmak istediği işle ilgili davranış ve yetenekleri vardır (Moorhead ve Griffin, 1995).

Chatman'e (1989) göre; örgüt bu davranış ve yetenekleri avantaja dönüştürmeyi başarabilir ve çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilirse, çalışan iş uyumunun mükemmel olduğundan söz edilebilir. Tabii ki, bu tarz kesin bir çalışan örgüt uyumunun sağlanması konusunda nadiren başarılı olunur. Bunun bir nedeni işe alma sürecinin yeterince iyi yapılandırılmamış olmasıdır.

Yöneticiler kişiyi işe alırken çalışanın beceri düzeyini belirleyebilir ve birtakım eğitim programlarıyla kişinin yeteneklerini geliştirme yoluna gidebilirler. Ancak performansın boyutunu objektif ve geçerli bir biçimde ölçümlemek oldukça zordur. Çalışan örgüt uyumunun tam olarak sağlanamamasının bir diğer nedeni ise kişilerin ve örgütlerin sürekli değişim içinde olmalarıdır. Kişi ilgi çekici, mükemmel olduğunu düşünerek girdiği işi birkaç yıl sonra sıkıcı ve monoton bulabilmektedir. Ayrıca örgütlerdeki yeniden yapılanmalar, yeni teknolojiler de işe alırken yeterli görülen çalışan becerilerinin yetersiz olmasına ve bu teknolojilerden anlayan yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmasına neden olurlar.

Çalışan örgüt uyumunun başarılı olamamasının altında yatan bir başka neden ise çalışanların kişiliklerinin ve tutumlarının birbirinden çok farklı düzeyde olmasıdır. Her kişi kendine özgüdür. Psikolojik, duyuşsal ve davranışsal açılarından farklılık gösterirler. Yetenek ve performansın ölçümünün yeterince zor olmasının yanı sıra tutum ve kişiliğin ölçümü ayrıca daha zor ve karmaşık yapıdadır (Moorhead ve Griffin, 1995).

Burada vurgulanması gereken hiç şüphesiz yeni psikolojik sözleşmenin çift taraflı bütünleşik sorumluluklar getirmesidir. Bu nedenle yeni psikolojik sözleşmelerde kişilerin değişim sürecinde farklı alanlarda yatırım yapmaları gerekmektedir. Bagshaw (1997), yatırım yapılması gereken alanları şu şekilde belirtmiştir:

- *Hedef koyma ve bunları öncelik sırasına göre düzenleme:* Bu uzun dönemli hedeflerin yanı sıra şimdiki işin de etkin şekilde yönetilmesini sağlar.
- *Proaktif değişim yönetimi:* Bu kişinin gelecekte kendi iş değişimine adapte olabilmesinin yanı sıra mevcut işindeki gelişme ve değişimlere de hızla ayak uydurabilmesini sağlar.
- *Kişisel savunma ve networklerin düzenlenmesi:* Bu durum kişinin kendi gün be gün iş akışında kendisini etkili olarak ifade edebilmesine ve geleceğini şekillendirmek için de yeterli tanıdığı iş fırsatlarını kollamasını sağlar.
- *Sürekli öğrenme:* Kişilerin mevcut işlerinde sürekli öğrenme sonucu daha başarılı ve verimli olmalarını aynı zamanda da ileride yaşayacakları iş değiştirmelerde tercih edirliliklerinin artmasını sağlar.

- *Takım çalışması:* Bilgi paylaşılmadığı sürece kişisel gelişimin hiçbir değeri yoktur. Kişilerin şimdiki ve gelecekteki işlerini yönetebilmeleri iş taleplerini karşılayabilmeleri için ortaklaşa çalışabilmeleri gerekir. Çalışanlar yeni psikolojik sözleşmede, işbirliğine dayalı diyalogda yerlerini almak istiyorlarsa bu beş aktivitenin sorumluluğunu üstlenmelidirler.

Örgütün sorumluluğu ise kişilerin kendilerini geliştirmeleri için uygun zemini hazırlamaktır. Kişisel gelişim işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması için katma değer yaratan bir faktördür. Bunun oluşabilmesi içinse yönetim tarzında kontrol eden ve düzenleyenden öte onaylayan ve yetkilendiren yönetim tarzına geçilmelidir. Tüm yöneticilerin çalışanlarının potansiyeline inanan koçlar haline gelmeleri gerekir ve örgüt yapısının vizyonun paylaşıldığı, iletişimin açık olduğu ekiplerde işbirliği içinde çalışılan hale dönüştürülmesi gerekir. Yöneticilerin çalışanlarının etkili öğrenme, ekip üyesi ve yüksek performans gösteren kişiler olmaları için dinleme, motivasyon, sunum becerilerini kullanarak doğrudan geri besleme sağlamaları gerekir. Yeni liderler çalışanlarının hata yapmalarını göze almalı, onları cesaretlendirmeli, öğrenme konusunda yeni fırsatlar yaratmalıdırlar. Bu yeni yaklaşımın yöneticilere yüklediği rol oldukça önemli ve fazladır. Öncelikle, kendilerinin güçlü, zayıf noktalarını, geçmiş tecrübelerini, motivasyon unsurlarını iyi algılamış olmaları gerekir. Çünkü başkalarını ancak kendilerini iyi tanıyabilirlerse tanırırlar. İkinci olarak sağlıklı iş yaşam dengesi geliştirmeleri gerekir. Çünkü bu yeni yönetim yaklaşımı oldukça stresli olabilir. Üçüncü olarak yönetici-koçlar da kendi kişisel öğrenmeleri, kendilerine ilişkin algılamalarını derinleştirebilmek için güçlü bir geri beslemeye ihtiyaç duyarlar.

İki taraf arasındaki karşı tarafın hedeflerini tatmin etmeye dayalı bu ikili diyalog belirli bir düzeyde bağlılığı da getirmektedir. Ancak bağlılık sadece öngörülebilir gelecek için geliştirilmektedir. Bu nedenle kısa dönemlidir ancak hâlâ değerinden bir şey kaybetmemiştir ve eski iş değerleri biçim değiştirmekle birlikte geçerliliğini hâlâ korumaktadır.

1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Psikolojik sözleşmenin yakın ilişkisi olan kavramlarla ilgili kaynakların büyük çoğunluğu Blau'nun (1964) Sosyal Takas Teorisi (Social Exchange Theory)

ve Gouldner'in (1960) Karşılıklılık Normu Teorisi (norm of reciprocity) kavramlarına işaret etmektedir (Wolker ve Hutton, 2006). Bu kavramlara ayrıntılarıyla yer verilmiştir.

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Psikolojik sözleşme ile ilişkili kavramların başında sosyal takas kavramı gelmektedir. Kavram 1920'lerde ortaya atılarak incelenmiş olmakla beraber çok eskilere dayanan bir uygulamadır. Antropoloji ve sosyal psikoloji alanında incelenen kavram, bireyler arasındaki sosyal ilişkinin bir tür kaynak değiş tokuşu olarak ele alınmaktadır (Cropanzano, 2005).

Teori temel olarak tarafların, ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma gibi) ile sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğünü ileri sürmektedir (Bolat ve diğerleri, 2009).

İnsan ilişkilerinin tümü neredeyse alınan ve verilen üzerine temellenmiştir ve bu alış-veriş işlemi bir takas eylemini içermektedir. Ancak bu takas eylemi her zaman eşit ve dengeli olarak olmamaktadır. İşte sosyal takas teorisi bu takas işleminde kişinin algısını temel alarak, başka bir kişi ile ilişkisi hakkında hislerini ve duygulanımlarını ifade etmektedir. Sosyal Değişim Teorisi, Thorndike'in Pekiştirme (reinforced) Teorisi ve Mill'in Marjinal Fayda Teorisinden ortaya çıkmıştır. Teori üzerinde çalışan Homans, Emerson, Blau gibi sosyologlar teorisinin modern günlük yaşamın bir sonucu olduğunu ileri sürmekte ve insan ilişkileri açısından önemini vurgulamaktadırlar (Searle, 1990).

Sosyal Değişim Teorisi, sosyal psikoloji çerçevesinden kişilerarası ilişkilerdeki iletişim, üretim, duygulanım ve davranışla ilgili durumları anlamakta yer bulmaktadır. Sosyal takas tarafların tekrarlanan durumlarda sergilemiş oldukları davranışlar, ürünler ve iletişim durumlarını ifade etmektedir. Kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerine maliyet/fayda açısından bakan bu görüş, ekonomik takasa benzemektedir ancak yalnızca görünen ve ortaya çıkan karşılıklı kuralları, anlaşmaları, durumları değil, aynı zamanda görünmeyen sosyal maliyet ve faydaları da (örneğin saygı, onur, arkadaşlık, yardımseverlik gibi) içermektedir (Wu ve diğerleri, 2006).

Sosyal değişim büyük ölçüde ekonomik değişime benzerlik göstermekle beraber, teoride kişisel takas davranışının alınan ödül ve karşılıklılığa bağlı olduğu

ifade etmektedir. Sosyal takasın ekonomik değişimden en önemli farkı ise katlanılan maliyet karşısında elde edilen kazanç miktarının kesin olmamasıdır (Wu ve diğerleri, 2006).

Teori bir model olarak ele alındığında beş unsur ile açıklanmaktadır (Searle, 1990):

- **İnsan davranışları rasyonellik kavramını esas alır:** Kişi bir davranıştan ne kadar pekiştirici alıyorsa, o davranışı o kadar fazla yapmaktadır. Fakat durum sürekli bu şekilde devam etmemektedir. Kişi davranışı karşısında defalarca aynı ödülü alırsa, o ödül, bir süre sonra eski değerini yitirir ve kişi farklı ödüller arama yolunu seçer.
- **İlişki karşılıklılık içerir:** Bu durum ilişkiye giren taraflar için önemli olanın yapılan takasta adilliğin varlığıdır, başka bir deyişle, iki taraf arasındaki ilişkinin devam etmesi için mutlaka adil olması gereklidir. Ancak ilişki için adil olmak yalnız başına yeterli değildir, aynı zamanda karşı tarafın beklentilerini karşılayacak şekilde de olması gerekmektedir.
- **Sosyal takas adalet ilkesine dayanır:** Bahsedilen unsur, iki taraf arasındaki ilişkide adillikten daha çok eşit katkıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla her birey elde ettiği ödülü, aynı katkıyı yapan kişilerin elde ettiği ödüllerle kıyaslaması anlamına gelmektedir.
- **Kişiler takas ilişkisi içinde kazançlarını maksimize, maliyetlerini minimize edecek yollar aramaktadırlar:** Taraflar daima takas esnasında, en az katkı ile en yüksek ödülü alma eğilimindedir.
- **Kişiler takas ilişkisine zorunluluktan daha çok ortak fayda elde etmek için girerler:** Bu unsurdan dolayı ilişkideki takasta zorlama olmamalıdır (Searle, 1990):

Psikolojik sözleşmede de daha önce bahsedildiği üzere bir karşılıklılık ve bir takas söz konusudur. Dolayısıyla sosyal değişim teorisinin varsayımlarından bazıları psikolojik sözleşme içinde geçerlidir.

a) Eşitlik Teorisi

Psikolojik sözleşme kavramıyla benzer kavramlardan bir diğeri eşitlik teorisidir. “Bireyler düşüncelerinin doğru olup olmadığını, yeteneklerinin derecesini bilmek ve kendini diğerlerine göre değerlemek ister.”varsayımına dayanan ve insanların güdülenmelerinde önemli bir konu olan eşitlik, teori olarak Adams (1963) tarafından geliştirilmiştir. Teori, Festinger'in 1950'lerde ortaya koyduğu sosyal karşılaştırma ve 1955'lerde geliştirdiği bilişsel çelişki teorilerini temel almıştır. Fikir, değer ve yeteneklerini bilmek isteyen insan, bunları diğerlerinininki ile karşılaştırır. Karşılaştırma yaptıkları insanları seçerken de onların inanç ve yeteneklerinin kendilerinininkine yakın olmasına dikkat ederler. Fark gördükleri zaman bu durum bilişsel çelişki yaratır ve fark azaltılmaya çalışılarak çelişkinin giderilmesi sağlanır.

Sosyal psikolojide sıkça kullanılan bu teori, örgütsel davranışında önemli konularından biri olmuştur. İş yaşamında, iş ile ilgili girdi ve çıktılarla diğerlerinin girdi ve çıktılarını karşılaştırarak bir davranış geliştirme eğiliminde olan çalışanın yaptıklarını ele alan eşitlik teorisi motivasyonun önemli konularından biridir ve psikolojik sözleşme ile yakından ilişkilidir (Tevruz, 1999).

b) Beklenti Teorisi

Psikolojik sözleşme yönetim ile çalışanın karşılıklı, öznel nitelikli beklentileri ile şekillenmektedir. Beklenti teorisi de benzer şekilde kişilerin beklentilerinin ve bu beklentilere verilen değerın kişiden kişiye farklılaştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla beklenti teorisi ile psikolojik sözleşme yakından ilişkilidir.

Beklenti teorisi Vroom (1964) ile başlamış, Lawryer ve Porter ile bazı eklemeler yapılarak geliştirilmiştir. Bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç veya hedef motivasyon açısından oldukça önemli bir unsurdur. Çünkü insanlar sonuçlara değer biçmektedirler. Sonucun değeri bu modeldeki değerlik (valence) ile adlandırılmaktadır. Böylece değerlik kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini ifade etmekte ve kişiden kişiye değişmektedir. Beklenti teorisine göre önemli olan sonucun gerçekte olan değeri değil, kişinin ona verdiği değerdir. Örneğin kişi terfi etmek için çok çalışabilir. Terfi ettiğinde ise bu sonucun kendisi için çok değerli olmadığını anlayabilir. Dolayısıyla

onun gayretine sebep olan terfinin gerçekteki değeri değil, onun verdiği değerlidir (Tevruz, 1999).

Beklenti teorisi süreç teorileri arasında yer almaktadır. Süreç teorileri, kapsam teorilerinden farklı olarak motivasyonu sadece kişinin içinde olan faktörlere, kişinin ihtiyaçlarına bağlı olarak açıklamamaktadır. Beklenti teorisinde bahsedilen bekleyiş, belirli bir düzeyde çaba gösterilmesi sonunda belirli bir sonuca ulaşılacağına dair inancı ifade etmektedir (Ataman, 2001).

Karşılıklılık Normu Teorisi

Sözleşmeler karşılıklılık temelinde oluşmaktadır. Özellikle psikolojik sözleşmede, çalışan ve yönetim birbirlerine yaptıkları katkı karşılığında bazı beklentileri bulunmaktadır. Karşılıklılık normu teorisi bu ilişkinin anlaşılması açısından önemlidir. Alvin Gouldner, karşılıklı bir temele dayalı ilişkilerin, gerçekte belirli bir dereceye kadar tüm kültürlerde benzer olduğunu ve bunun norm olduğunu ifade etmektedir. Daha farklı bir ifadeyle, eğer X kişisi, Y için bir katkıda, eylemde bulunuyorsa, o zaman Y kişinin X'e karşı minnettarlık hissetmesi ve bazı tavır ve hareketleriyle buna karşılık vermeye çalışması gerekmektedir (Fukuyama, 2005).

Karşılıklılık normu teorisi de sosyal takas teorisinde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceğini varsaymaktadır. Gouldner'a göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel nitelikte olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini ifade etmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülleri karşılık normunu etkileyebilecektir. Sonuç itibarıyla, karşılıklılık normuna göre kişi birinden yardım görüyorsa mutlaka ona karşılık verecektir. Psikolojik sözleşme açısından ise çalışanlar çalışma ortamında yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Aynı şekilde yöneticinin de bu şekilde karşılık vermesi söz konusu olacaktır (Gürbüz, 2006).

1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Psikolojik sözleşme kendi başına bir fikir olarak görülmediğinden ve daha çok taraflar arasındaki algılanan anlaşmalara dayandığından, araştırmacılar sözleşme türlerini meydana getiren sözleşme maddelerini oluşturmak için çeşitli sözleşme türleri üzerinde durmuşlardır (Mimaroglu, 2008).

İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler, kısa bir dönem içerisinde geçen ve performans nitelikleri belirgin olan sözleşmelerdir (Patrick, 2008). Bu kısa dönemli veya kısıtlı zaman diliminde oluşan istihdam ilişkileri ekonomik değişime odaklı olup örgüte limitli bir katılımda meydana gelmektedirler (Rousseau, 2000). Yüksek ve rekabetçi ücret oranları ile uzun dönemli bağlılığın olmaması işlemsel sözleşmenin temel özelliklerindendir. Çalışan, sınırlı veya sabit bir görev dizisiyle yükümlüdür ve çalışana ancak yaptığı iş kadar ücret ödenmektedir (Rousseau 2000). Bunun yanı sıra örgüt, çalışanın belirlenmiş katkıları karşılığında yeterli ödeme, kısa dönemli iş garantisi ve güvenli işyeri çevresi sağlamaktadır (Taylor ve diğerleri, 2006).

Bu tür sözleşmelere dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde; düşük örgütsel sadakat, istikrarsız işe alımlar, ek sorumluluk alma isteğinin az olması ve kısa dönemli ödüllendirme sistemi söz konusudur (Demiral 2008). İşveren; çalışanın işe veya örgüte sınırlı bir katkıda bulunması yeterli görmekte eğitim veya diğer çalışan gelişimi uygulaması sunma sorumluluğu hissetmemektedir (Rousseau, 2000).

Geçici Psikolojik Sözleşme

Geçici sözleşmeler, aslında sözleşmelerdeki çatlaklar veya kırılmalar ve gelecekte oluşabilecek olan sorumluluk duygusunun eksikliği ile gelişen performans kaybının bir yansıması olarak düşünülmektedir (Patrick 2008). Çalışan; örgütün karışık ve tutarsız sinyaller gönderdiğine inanmakta, dolayısıyla çalışanın örgüte güveni yok olmakta ve işveren de çalışana karşı güvensiz davranmaktadır (Rousseau, 2000). Bu tür sözleşmelerde işveren ile çalışan arasındaki ilişkilerde belirsizlik hâkimdir ve karşılıklı bağlılık oldukça azalmıştır (Türker, 2010). Çalışan sadece örgüte karşı olan kendi yükümlülükleriyle ilgilidir (Rousseau, 2000) ve işveren davranışları çıkar merkezli olup, çalışan faydaları ve iş hayatının kalitesi oldukça düşüktür ve ilişki devamında bu faydaların azalmaya devam edeceği

beklenebilmektedir (Türker, 2010). Aslında tam olarak psikolojik sözleşme olarak kabul edilmemekte ama şirketin daha önceden uyguladığı anlaşma ve psikolojik sözleşmeleri yadsıyan sosyo-ekonomik ve örgütsel durumundaki değişiklikleri yansıtan bir bilişim verisi olarak görülmektedir (Patrick, 2008).

İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel sözleşme, hem parasal hem de parasal olmayan değişimleri kapsayan bir ilişki kurulmasına ve bu ilişkinin devam ettirilmesine dayalı açıkkuçlu bir sözleşmedir (Rousseau, 1990). Bu açıkkuçlu veya uzun dönemli istihdam ilişkileri karşılıklı güven ve sadakate dayanmaktadır (Rousseau, 2000). Ancak tamamlanmamış ve belirsiz performans gereksinimleri ile yürütülen ortak güven ve sadakat temelinde uzun süreli anlaşmaların bir sonucudur (Patrick, 2008).

İlişkisel sözleşme türünde çalışan örgütte kalmakla ve iş tanımına uymakla, işveren ise sabit ücret ve uzun süreli istihdam güvencesi vermekle yükümlüdür. Ayrıca çalışan; örgütü desteklemek, örgütün ihtiyaç ve hedeflerine bağlılık ve sadakat duymakla yani iyi bir örgütsel vatandaş olmakla, işveren ise çalışanın ve ailesinin refahını sağlamasına destek vermekle yükümlüdür (Rousseau, 2000). İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar, görev yaptıkları örgütteki verimliliğin sağlanması için işin gerektirdiğinden daha fazla çaba gösterme eğilimindedirler (Yin ve Xu, 2008).

Bu tarz sözleşmelerde; kariyer yükselişi, ödüllendirme, gelir, teşvikler ve diğer kazançlar iş performansı ile ilgili olup sadakatin ön plana çıktığı aile şirketlerinde çok yaygındır (Patrick, 2008). İlişkisel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde yüksek örgütsel sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi söz konusudur (Demiral, 2008). Bu sözleşmeler bütünüyle az tanımlanmış veya hiç tanımlanmamış olabilir (Armstrong ve Murlis, 2004).

Dengeli Psikolojik Sözleşme

Dengeli psikolojik sözleşmeler; uzun süreli, açıkkuçlu, işveren-çalışan ilişkisi temellidir, zaman içerisinde değişebilir özelliğe sahiptir ve belirgin performans gereksinimleri bulunmaktadır. Dinamik ve açıkkuçlu sözleşmeler olmakla beraber, çalışanın kendini geliştirdiği, karşılaşacağı fırsatların ve kariyer yükseliminin

örgütün ekonomik açıdan başarısı, performans artışı ve yetenekleri doğrultusunda oluşturulduğu sözleşmelerdir (Patrick, 2008). Örgüt kendi adına veya gelecek istihdamlarında pazara uyum sağlaması adına çalışana kariyer gelişim fırsatları sunmakla, çalışan ise yeteneklerini pazar ve/veya örgütü için devamlı olarak geliştirmekle yükümlüdür (Rousseau, 2000). İşveren bu sözleşme türünde eğitim ve gelişme imkânlarını en iyi şekilde sunacaktır (Türker, 2010). Yani çalışan ve işveren eşit düzeyde bir diğerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Patrick 2008). Dengeli sözleşmesi olan bir çalışan işine tutkun, değişen amaçları başarma konusunda rahat ve örgütün başarıya ulaşması için görevinin gerekliliklerinden fazlasını yapmaya hazır bir kişi durumundadır (Yin ve Xu, 2008).

Çalışan daha fazla hedefe ulaşmak için devamlı performansını yükseltmekle ve böylece örgüte rekabet edilebilirlik kazandırmakla, işveren ise süren öğrenme çabasından dolayı çalışanı ödüllendirmekle yükümlüdür (Rousseau, 2000). Dolayısıyla ödüllendirmeler ve teşvikler ancak çalışanların işteki başarısı, örgütteki başarısı, çalışanın şirkete katkısı temel alınarak yapılmaktadır (Patrick, 2008). Bu sözleşme türünde işveren güvenilir bir yapıya sahip olup çalışana katkı sağlayan uygulamaları ile uzun dönemli iş güvencesi sunmaktadır (Türker 2010). Birçok kamusal ve profesyonel yönetilen örgütte bu dengelenmiş psikolojik sözleşmeler bulunmaktadır (Patrick, 2008).

İşlemsel ve ilişkili sözleşmeler birçok işletme sözleşmelerinin temel ögesidir. Psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmelere tezat oluştursalar da durumun gerçeklik kısmına bakmakta ve resmi sözleşmelerdeki yükümlülüklerden çok daha etkili sonuçlar verebilmektedirler. Çalışanların işlerinden beklediklerini almalarını ve uyum sağlayabilmeleri için ne yapmaları gerektiğini veya nelere uymaları gerektiklerini anlatan psikolojik sözleşme olup yine de bunlar zorlayıcı olmamaktadırlar (Patrick 2008).

2. SİNİZMİN TANIMI VE TARİHÇESİ

2.1. SİNİZMİN TANIMI

Sinizm kavramı, bir düşünce tarzı ve bir hayat biçimi olarak ilk defa Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Brandes, 1997). Bir yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da dünyevî sorunlardan ve zevklerden kaçınıp erdemli olma yolu olarak tanımlanmıştır. Ancak günümüzde, açık sözlü ve endişeler karşısında konuşurken cesur olma anlamında da kullanılmaktadır (İnce ve Turan, 2011). Ulaş (2002) da sinizm kavramının sosyoloji, felsefe, din, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarının konusu olduğunu belirtmektedir. Bir yaşam felsefesi olarak sinizm, dünya işlerinden uzaklaşma, dünyadaki nimetlerden uzak durma; gündelik yaşam felsefesi olarak da konuşmada dobralık, eylemde sakınmazlık ile ayıp tanımazlıktan yana olmadır (Ulaş, 2002).

Zamanla sinizm kavramına yüklenen anlamlar değişiklik göstermiştir. Sinizme ilişkin yapılan tanımlar şu şekildedir:

Sinizm, insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisidir (TDK, 2010).

Sinizm, insanların sadece kendi çıkarlarına göre hareket ettiğine dair inançtır (Oxford Sözlüğü, 2010).

Sinizm; zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu olarak nitelendiren kişilere atfedilen bir düşünce akımıdır. Sinizmin temel düşüncesini insanların dürüstlük, adalet gibi olumlu kişilik özelliklerini kendi kişisel çıkarları için ikinci planda bırakması oluşturmaktadır. Sinizm, bireyin kendi kişilik özelliklerinden (zor beğenmesi, kusur araması gibi) kaynaklanabileceği gibi örgütsel özellikler de sinizme neden olabilir (Eaton, 2000).

Sinizm, diğer insanların güdüleri, dürüstlüğü ve iyi niyetinden şüphe duyulması; bunun doğrudan genellenerek diğer konulara veya durumlara inanılabilirlik açısından yansıtılmasıdır (Tan ve Tan, 2007).

James (2005), kişilerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimsenin “sinik” olduğunu belirtmekte ve bunu açıklamaya çalışan düşüncenin de “sinizm” olduğunu ifade etmektedir (akt: Karacaoğlu ve İnce, 2013, s.186).

Bütün insanlar, çıkarıcıdır ve insanların sadece kendi çıkarlarına hizmet etmesi gerekmektedir. "Sinik" olarak ifade edilen kişiler; insanların birincil amaçlarının kendi çıkarlarını koruması olduğuna inanan kimselerdir (Andersson ve Bateman, 1997).

Tokgöz ve Yılmaz (2008) sinizmi, "insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayanarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını koruma veya bunları artırmak için başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi" olarak tanımlanmaktadır.

Bakker (2001) sinizmi gerçekler içinde iş görmenin bir yolu olarak doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış çabalar, eylemler, tüm “ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarlama ve tutumlar olarak tanımlamaktadır.

Sinizm kavramının farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen tanımları incelendiğinde; tanımlarda insanların kendi çıkarlarını korumalarının ön planda olduğu ve sinik olarak nitelendirilen kimselerin zor beğenmelerine ve eleştirel bir yapıya sahip olmalarına vurgu yapıldığı görülmektedir.

2.2. SİNİZMİN TARİHÇESİ

Sinizm, 2300 yıl kadar tarihi geçmiş olan bir kavramdır. Yüzyıllar boyunca filozoflar, akademisyenler, yazarlar tarafından tartışıl原因en bu kavram günümüzde iş dünyası ve örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle sinizmin anlaşılması ve sonuçlarının göz önünde bulundurulması çok önemlidir.

Kökeni Antik Yunan felsefi düşüncesi olan "sinik" (kinik) sözcüğüne dayanan sinizm (akt: Kasalak ve Aksu, 2014) M.Ö. IV. yüzyılda Antisthenes tarafından bulunan eski bir Yunan felsefesidir ve öncelikli olarak erdemle ilgili olan bu felsefenin takipçileri, sinikler olarak bilinmektedirler. Sinikler, erdemin mutlu olmak için tek gerekli şey olduğuna ve mutluluğa ulaşmak için bunun tam anlamıyla yeterli olduğuna inanmışlardır (Öncer, 2009).

Sinizmin tarihi, M.Ö. IV. yüzyılda kurulan sinik okuluna kadar dayanmaktadır. Antik Yunan'da okulda bulunan sinizm (cynicism), bir yaşam biçimi ve düşünce okulu olmuştur. Antisthenes'den etkilenen ve Büyük İskender'i etkileyen Sinoplu Diyojen, sinizmin kurucusu sayılmaktadır. Diyojen'e günün aydınlığında elinde neden yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda Diyojen, "Dürüst bir insan arıyorum." cevabını vermiştir. Diyojen'in cevabı, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını 'ironik' olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Mantere ve Martinsuo'a (2001) göre Diyojen en önemli siniklerden biri olmakla beraber tarihteki ilk sinik Sokrates'in izinden giden Antisthenes'tir. Töresel bir amaca yönetmeyen bilimleri küçümseyen, erdemin bilgiyle elde edilebileceğini savunan ve yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmayı amaçlayan Antisthenes, aynı zamanda sinik (kinik) okullarının da kurucusudur (Hançerlioğlu, 1999). Bu okula kinik denmesine yönelik iki rivayet bulunmaktadır. Bunlardan biri: Antisthenes, okulunu Kynosargos denilen bir yerde kurmuştur, bundan dolayı da okula, bu sözcükten türetilerek Kynik adı verilmiştir. Bir başka yoruma göre ise, Kynik adı eski Yunanca'da köpek anlamına gelen kyondan türemiştir. Buna gerekçe olarak da okulun temsilcilerinin özellikle Diyojen'den başlayarak, köpeksi bir yaşam sürmeleri ve/veya bir köpek kadar hırçın ve saldırgan olmaları nedeniyle halkın onlara bu adı yakıştırmasıdır (Ağaoğulları, 2009). Dean ve diğerleri (1998) de siniklerin geleneğe ters düşen davranışları ile kendi düşüncelerini açıklama şekilleri dolayısı ile köpeğe benzetildiklerini ifade etmektedir.

Sinik okullarının kurucusu Antisthenes olmakla beraber Antisthenes, kendi öğrencisi Diyojen'in gölgesinde kalmış, kimi kaynaklara göre de Diyojen, sinizmin kurucusu sayılmıştır. Büyük İskender'e "Gölge etme, başka ihsan istemem." diyen Diyojen ile bir felsefe ekolü olan sinizm tanınmaya başlamıştır. Kalağan (2009) siniklerin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır: "Kinik felsefesine göre bireyler, ahlaki değerler ile sosyal kuralları reddettiler ve doğanın kurallarına göre yaşadılar. Sinikler, geleneklerin doğal olmadığına inandılar, bu yüzden de geleneklere uygun davranmadılar. Sosyal standartları reddederek kaba bir şekilde giyindiler ve bir bardağa, tabağa ihtiyaç duymadan elleriyle yiyip içtiler. Kinik felsefesinin temelini erdem ve bireyin özgürlüğü ve iç bağımsızlığı ile yaşamını devam ettirmesi

oluşturdu. Erdem kavramı ise bilgi ile temellendirildi ve bireyin sadece bilgilendiği sürece kendini kuşatmış olan gereksinimlerden sıyrılabileceğine inanıldı. Bireyin kendi kendine dayanabilmesi önemli görüldü ve bu bağlamda bireyin erdemli ve kendine yetebilen bir kişi olabileceği düşünüldü."

Zaman içerisinde ortaya çıkışından farklı inanışları felsefesine eklese de günümüzde sinik ve sinizm terimleri dilimizdeki yerini bu kökenden hareketle almıştır (Korkmaz, 2011). Bir yaşam tarzı olan ve günümüze kadar gelen sinikler, mizahi hem kişisel hem de örgütsel düzeyde amaçlarına ulaşabilmek için ayrıcalıklı ve güçlü bir silah olarak kullanmışlardır. Sosyal değerlere karşı duydukları güvensizlik duygusunu mizahi bir tarzda eleştiren ve bunu bir yaşam biçimine dönüştüren eski sinizm ile günümüz sinizmi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Günümüzdeki sinikler, eleştirilerini bir yaşam biçimine dönüştürmemektedirler (Gül, 2011).

Efiliti ve diğerleri (2008), günümüzdeki sinizm felsefesinin özelliklerinin inanç ve yaklaşımlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- İnsanların çoğunluğunun bencil ve aşağılık güdülerden güdülendiği inancı;
- Ağızdan çıkan sözler ve verilen vaatlerin asıl niyetlerle asla örtüşmediği; davranışların altında yatan nedenlere asla güvenilemeyeceği inancı. Örneğin bir siyasetçinin siyasal veya ekonomik reform vaatlerine asla kanmamak, seçmenlerin ise zekâ seviyesinden şüphe duymak gerekir inancı;
- Hayata genelde olumsuz ve karamsar bakış;
- Çevredeki insanlara karşı aşağılayıcı bir yaklaşım ve onları alaya alma.

Sinizm, tarih içerisinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazı araştırmacılar tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavram iken günümüzde olumsuzluk ifade eden bir terim haline dönüşmüştür. Sinizm antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde kavrama bunun ötesinde anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Antik dönemden günümüze sinizm kavramı olumlu anlamdan olumsuz anlama doğru geçiş yapmıştır. Sinizm özellikle ABD'de son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmakta fakat antik dönem referans gösterilmemektedir. Bu durum, sinizmin antik dönem kullanımından tamamen farklılaşmış olmasından kaynaklanmaktadır (Helvacı, 2010).

Son dönemlerde özellikle Amerika’da kamuoyu, yöneticiler ve politikacılar sinizmin etkilerini tartışmakta ve incelemektedirler. Şirket skandalları ve yöneticilerin yanlış finansal ilişkileri, sinizm ile ilgili konular ve tartışmalar sürekli gündeme gelmektedir. Sinizm konusu gazete, dergi ve internet ortamında da tartışılmaya başlanmaktadır (James, 2005). Örneğin Karikatürist Scott Adams, (Türkiye’de de yayımlanan) "*Dilbert*" karakteriyle Amerikan şirketlerini, sinik bakış açısıyla, "gülünç yönetim", "mutsuz çalışanlar" şeklinde resmetmiştir. 1957 yılında C. N. Parkinson’un "Parkinson Kanunu" ve 1971 yılında L. J. Peter’in "Peter İlkesi" isimli kitaplarının devamı şeklinde olan Scott Adams’ın "Dilbert İlkesi" şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı eseri işyerlerindeki uygulamalara mizahî bir gözle bakmaktadır (James, 2005).

2.3. SİNİZMİN BELİRTİLERİ

Özgener ve diğerleri (2008), siniklerin temel özelliklerini şu şekilde belirtmektedirler:

- Sinikler yalan söylemenin, doğal olmamanın ve başkalarını istismar etmenin insanın temel özelliği olduğunu varsayarlar.
- Sinikler, insanların seçimlerini yaparken yalnızca kendilerini düşündüklerini, tutarsız davranışlarda bulunduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, insanların davranışlarının arkasında gizli güdüler olduğunu düşünürler.
- Sinikler, psikolojik nesnelerden (birey, örgüt, topluluk, toplum gibi) rahatsız olurlar. Bu nesnelerle ilgili bazen sıkıntı, bunalma ve hatta utanç bile duyabilirler.
- Sinikler, psikolojik nesnenin dürüstlük ve içtenliğe sahip olmadığına yönelik kesin ifadelerle nesneleri eleştirebilirler.
- Sinikler, psikolojik nesne ile yaşadıkları kendi deneyimlerini ve olayları, alaycı bir mizah kullanarak öznel yorumlarıyla aktarırlar.

Dean ve diğerleri (1998), sinik bireylerin çalışma ortamlarında örgütlerini hor görmeleri ile tanındıklarını belirtmektedirler. Mizahı; kişisel ve meslekî amaçlarına ulaşabilmek için kullandıklarını, siniklerin iş arkadaşlarını çizimleri ile (karikatür) tanımladıklarını ifade etmektedirler.

Graham (1993) da siniklerin kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamakta ve bu özelliklere sahip bireylerde sinizm görüldüğünü ileri sürmektedir (akt: Kalağan, 2009). Bu özellikler şu şekildedir:

- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görme
- Başkalarının güdülerini sorgulama
- İnsan ilişkilerinde dikkatli olma ve güven duymama
- Düşmanca ve baskıcı olma
- Başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere gücenme
- Arkadaşça ve yardımsever olmama

Eaton (2000) da siniklerin özellikle örgüt içerisindeki davranışlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- İlk olarak sinikler, örgütün adil olmayan tavırlar içerisinde olduğunu düşündüklerinde, geçmişte yapmış oldukları bazı davranışları artık saçma ve safça davranışlar olarak görmeye başlarlar. Örneğin çok uzun saatler boyunca çalışmak veya birinin iş tanımında kesin olarak belirtilmeyen bir işi örgütün iyiliği için yerine getirmesi gibi davranışlar, örgütün adil olmayan tavırları sonrasında gereksiz görülmeye başlanır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar sadece gerektiği kadar çalışmaya başlarlar ve daha fazlası için bir şey yapmazlar.
- Başka bir davranış şekli incelendiğinde, sinik tutum sergileyen çalışanlar öfke ve hayal kırıklıklarının acısını çıkartmak için büyük ihtimalle çalıştıkları örgütü eleştireceklerdir. Bu eleştiri ve kötüleme eğer müşterilere yapılırsa örgütün itibarına açık bir şekilde zarar verecektir. Bu eleştiri ve kötüleme eğer iş arkadaşlarına karşı yapılırsa er geç onların örgüt hakkında bu şekilde düşünmelerine yol açacaktır. Böyle bir durumda sinizmin, tıpkı bir virüs gibi örgüt içinde yayılma ihtimali bulunmaktadır.
- Üçüncü olarak sinik tutum sergileyen çalışanlar, yönetimin toplam kalite ya da çalışan katılımı gibi önemli değişim programları uygulama çalışmalarına karşı güvensizlik içinde olacaklardır. Bu tür haberler çalışanların büyük ihtimalle yöneticilerin de kalite ilkelerine inanmadıklarını, onların sadece

kendi kariyerlerini geliştirmek amacıyla değişik yollar aradıklarını ya da şirket olarak iyi bir izlenim oluşturmak için bu tür girişimlerde bulunduklarını düşünmelerine neden olacaktır.

Sinik bireylerin özellikleri incelendiğinde; bireylerde bir gruba, kişiye ya da kuruma karşın oluşabilecek olumsuz duyguların siniklerde yer aldığı görölmektedir. İşyeri ya da örgüt bağlamında düşünöldüğünde siniklerin belirtilerinin kendi kişiliklerinin yanı sıra bireylerde sinik tutumların oluşmasına neden olabilecek örgötsel etmenlerin de -adil olmayan tutumlar gibi- bulunduğu görölmektedir. Abraham (2000), genel sinizm (sispositional cynicism) olarak adlandırılan bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan sinizmin, çıkarıcı ve birçok olumsuz özelliği taşıyan insanın bu özelliklerinin onun doğasında olduğunu vurgulamaktadır. Söz konusu örgötsel sinizm ise, kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği olumsuz bir tutumu ifade etmektedir. Buna göre, genel sinizm ile örgötsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Yani genel sinizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgötsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgötsel unsurlardan kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Bu araştırma kapsamında bireylerin örgötsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiler incelendiğinden örgötsel sinizmin üzerinde açıklamalar gerçekleştirilmiştir.

2.4. ÖRGÖTSEL SINİZMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bireysel ya da örgötsel özelliklerden kaynaklanan sinizm sonucunda ortaya çıkan örgötsel sinizm kavramı üzerine araştırmalar, 1980’li yılların sonu ile 1990’lı yılların başında gelişme göstermiştir (Boyalı, 2011). Kurumlarda istenmeyen örgötsel sonuçların nedeni olarak görölen sinizm, örgötsel alanda acilen üzerinde durulması gereken bir sorun olarak nitelendirilmeye başlanmıştır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008).

Örgötsel sinizm oldukça karmaşık ve hem yapısal hem de bireysel özelliklerle iç içe girmişbir kavram olduğundan tanımlanması sürecinde birtakım güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlük hem kendi içinde örgötsel sinizmin karmaşıklığı ve katmanlılığından, hem de örgötsel sinizmin sabit bir durumdan çok bir süreç olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu doğrultuda alan

yazın incelendiğinde, örgütsel sinizme yönelik yapılmış birçok tanım olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Alan yazında örgütsel sinizmin en çok kullanılan ve en yaygın tanımını gerçekleştiren Dean ve diğerlerine (1998) göre örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur.

Bedeian (2007) da örgütsel sinizmi “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sinizm; bilişsel (inanç), duygusal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Dean (1995) sinizmi, kişinin çalıştığı örgüte ve yönetime karşı geliştirdiği, yönetimin onların beklentilerini karşılamakta başarısız olacağı yönündeki kesin bir inanca dayalı negatif bir tutum olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte, onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik, bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumdur (Wilkerson ve diğerleri, 2008).

Helvacı ve Çetin (2012), örgütsel sinizmin çalışanların örgütlerine karşı negatif bir tutumu olduğunu ifade etmektedirler. İş görenlerin örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık, niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlandığını belirtmektedirler.

Kalağan (2009), örgütsel sinizm kavramını örgüte ilişkin “olumsuz duygu”, örgüte yönelik “küçük düşürücü” ve “eleştirici” davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duygular olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sinizme ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde; bireylerin örgütsel sinizmde çalıştıkları kurama karşı olumsuz bir tutum içinde oldukları; bu durumun bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi örgüt çalışanlarından, yöneticilerinden ya da örgüt işleyişi sonucunda da ortaya çıkabileceği görülmektedir.

Dean ve diğerleri (1998), örgütsel sinizmin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmelidir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir, her alanda ortaya çıkabilir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan bir yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir.
- Sinizm bazı durumlarda bireyler ve örgütler için işlevsel olabilir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadırlar.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sinik çalışanların örgütsel performanslarına sinik özelliklerini yansıtmadıkları belirlenmiştir. Sinizmin bu anlamda örgütler için iyi olabileceği Kalağan (2009) tarafından belirtilse de örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, güven gibi birçok faktör üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014; Balıkcıoğlu, 2013; Türköz, Polat ve Coşar, 2013; Arslan, 2012). Bu doğrultuda işyerinde sinizme yol açan örgütsel faktörlerin tespit edilmesi ve bunların giderilmesi, alınacak önlemler ve örgütlerin daha etkin ve verimli çalışması açısından önem kazanmaktadır. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını engellemek amacıyla gerçekleştirilebilecek bazı düzenlemeler şu şekildedir:

- Örgütlerde en önemli değerin çalışanlar olduğunu fark etmek
- Çalışanları maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda desteklemek
- Çalışanların stres düzeyini azaltmak ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek
- Çalışanların fiziksel ve teknolojik çalışma koşullarını iyileştirmek
- Örgütsel esnekliği arttırmak
- Çalışanlara örgütteki değişimler hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişime önem vermek
- Çalışanların yönetime katılmalarına olanak tanımak
- İşyerindeki monotonluğu azaltmak
- Çalışanların görevleriyle ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamak (Efilti ve diğerleri, 2008).

2.5. ÖRGÜTSEL SINIZMİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde; bazı araştırmalarda örgütsel sinizmin kişinin kendi özelliklerinden kaynaklandığının belirtildiği; bazı çalışmalarda ise örgütün yapısından dolayı çalışanlarda sinizm oluştuğuna vurgu yapıldığı görülmektedir. Bireylerin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklı örgütsel sinizmin oluştuğunu düşünen araştırmacılar, örgütsel sinizmde insanın doğası gereği ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Özellikle liderlik özelliği düşük, aşırı şüpheli, kaygı düzeyi yüksek, içedönük ve Marksist istismarcı bir inanç sistemine sahip olan bireylerde örgütsel sinizmin ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Özgener ve diğerleri, 2008). Örgütsel sinizmin deneyimler sonucunda görüldüğünü ve "öğrenilmiş bir düşünce" olduğunu savunan Johnson ve O'leary-Kelly (2003), çalışanların insanlarda olduğu gibi örgütlerde de çıkarıcılık, samimiyetsizlik olduğunu düşünmeleri durumunda örgütsel sinizmin ortaya çıktığını belirtmektedirler. Bu inanış ise çalışanların zamanla örgütlerindeki adalet ya da dürüstlikle ilgili beklentilerinin karşılanmaması durumunda görülmektedir. Dolayısıyla da örgütsel sinizm, kişinin tecrübeleri sonucunda oluşabilecek bir niteliğe dönüşmektedir. Benzer şekilde Naus ve diğerleri (2007) de çalışanların dürüst, samimi, gerçekçi ve adil olmayan yaşantıları ya da inanışları sonucunda örgütsel sinizmin oluştuğunu; örgütsel sinizmin sonradan ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunun için öncelikle örgütün yapısının, örgütteki işverenin, yöneticilerin, çalışanların, bireyin kendisinin kısacası örgüt kültürünü oluşturan kişilerin özelliklerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Örgütsel sinizm yoğun rekabet, artan yaratıcılık ve örgütlerde istikrarlı gelişmeler devam ederken ortaya çıkmaktadır. Sinizm, örgütlerin rekabetçiliğine ve günümüzün ihtiyacı olan değişime uyum yeteneğine gittikçe daha fazla zarar vermekte, gün geçtikçe de iş yaşamında artış göstermektedir (Öncer, 2009).

Baz, Kaya ve Savaş (2011) psikolojik sözleşme ihlalleri, yanlış yönetim, yanlış değişim çabası, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, amaç çatışması, sosyal desteğin yetersiz sağlanması, rekabete karşın terfilerin yetersiz olması, iletişimsizlik, örgütte yaşanan değişiklik, karar alımında

etkisiz olma, işten çıkarılma ihtimalinin bulunmasının sinizmin temel nedenleri olduğunu ifade etmektedir.

Alan yazında, bireylerde örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında önemli etkiye sahip değişkenler şu şekilde ifade edilmektedir: psikolojik sözleşme ihlali, yanlış yönetilen değişim çabaları, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düşüklüğü, çalışanların aksine yöneticilerin yüksek ücret alması, örgütsel performansın düşük olması, işten çıkarmaların fazla olması, sert ve çabuk işten çıkarma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, örgütsel adalet, örgüte güvensizlik duyulması, algılanan örgütsel desteğin azalması (akt: Türköz ve diğerleri, 2013). Turan (2011) bu sebeplerin yanı sıra kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanamamasının, çalışanların yoğun emek ve işlerine karşın yetersiz düzeyde terfinin bulunmasının, örgütteki karmaşık yapının, çalışanların kararların alınmasında etkili olmamasının ve iletişimsizliğin örgütlerde sinizme neden olduğunu belirtmektedir.

Gül ve Ağıröz (2011) çalışanların yaşadıkları hayal kırıklığı ve hüsranın kişilerde sinizm oluşturacağını ifade etmektedir. Örneğin iş ahlakının kuvvetli bir birey, örgütüne katkı sağlamak için çaba içerisinde ve hatta bunun için azami çaba sarf etmektedir. Tüm bu çabalarının karşılığında birey itibar ve saygı görme beklentisi içine girmektedir. Fakat örgüt tarafından bu fedakâr ve gayretli çalışanın beklentileri karşılanmazsa birey hayal kırıklığı yaşar. Zamanla diğer çalışanlara, yöneticilere, örgüte ve mesleğe karşı olumsuz bir tutum içine girer. Bu örnek incelendiğinde çalışanların başlangıçta örgütleri ile psikolojik bir sözleşme içinde oldukları, çalışmalarının karşılığını maddi/madeni alacakları şeklinde bir inançlarının bulunduğu görülmektedir. Ancak emek ve çabalarının karşılığını alamayan çalışanın örgütle olan psikolojik sözleşmesinin ihlali sonucunda hayal kırıklığına uğradığı ve bunun sonucunda da örgütsel sinizmin ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütsel sinizme yol açan nedenler şu şekilde sıralanabilir: psikolojik sözleşme ihlalleri, iş ve statünün uygun paylaştırılmaması, yöneticilerin yüksek ücretleri, iş dağılımının adaletsiz olması, liderlik ve yönetimin etkili olmaması, eskiye bağlı değerler, çok uzun mesai saatleri, yıldırma, yeniden yapılanma, küçülme yaşanması, yöneticilerin işten çıkarılması, haksız işten çıkarmalar, zayıf örgütsel performans ve örgütsel değişim çabaları (Özgener ve diğerleri, 2008).

2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Alan yazında gerçekleştirilen araştırma ve çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sinizmin temel olarak kişisel faktörlerden ve örgütsel faktörlerden neticesinde ortaya çıktığı görülmektedir.

2.6.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Alan yazında yapılan çalışmalarda kişilerin örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen birçok kişisel faktör olduğu görülmektedir. Turan (2011) yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, kurumdaki hizmet süresi ve kıdem değişkenlerinin çok güçlü olmasalar da örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili özellikler olduğu belirtmektedir. Nartgün ve Kartal (2013) yapmış oldukları çalışmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine, okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemişlerdir. Buna karşın sağlık çalışanları üzerinde incelemeler gerçekleştiren Akman (2013) çalışanların örgütsel sinizminin çalışanların işlerinden memnun olma durumu, çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini; cinsiyet, mesleği isteyerek seçme durumuna göre ise farklılık göstermediğini tespit edilmişlerdir. Helvacı ve Çetin (2012) de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediğini; ancak öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre değişiklik gösterdiğini belirlemişlerdir. Nartgün ve Kalay (2014) da araştırmalarında ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmlerinin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Fındık ve Eryeşil (2012) demir çelik işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların yaşlarına, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamışlardır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde bazı örgütlerde ve çalışmalarda kişilerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu gibi faktörlerin etkili olduğu; bazı örgütlerde ise bu kişisel faktörlerin etkisinin düşük olduğu görülmektedir.

Yaş

Yaş değişkeni, insanların içinde bulundukları bu döneme ait tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini dahi etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalarda kişiler yaşlarına göre genç, orta yaşlı ve yaşlı olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır. Bu kapsamında yapılan değerlendirmelerde gençlerin daha çok sıkıntı yaşadıkları; bu sıkıntının ilk kez işe girmelerinden ya da çalışma hayatını yeni tanıyor olmalarından kaynaklanabileceği vurgulanmıştır. Eğer gençler beklentilerinin karşılanmadığı iş ortamları ile karşılaşır, örgütüne karşı diğer yaş gruplarına göre gençler daha fazla hayal kırıklığına uğrayarak örgütlerine olumsuz tutum geliştireceklerdir. Bu durum da örgütsel sinizmin daha çok ortaya çıkmasına neden olacaktır (Kalağan, 2009).

Eren (2012) yaşça daha genç çalışanların meslek seçimlerini ve eğilimlerini tamamlamadıklarını, bu nedenle ileri yaştaki çalışanlarda işten ayrılma niyetinin gençlere oranla daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha hareketli olmaları, beklentilerinin yoğun olması, sabırsızlıkları onların normalin üzerinde bir beklenti içerisine girmesine neden olmaktadır. Ayrıca genç çalışanlar, yoğun çalışma temposu içine girmeleri nedeniyle de sosyal faaliyetlere zaman ayırmakta zorluk çekmektedir. Tüm bu faktörler kişilerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltmakta, bu da sonuçta işten ayrılma davranışını arttırmaktadır (Met ve Sarıoğlu, 2010).

Cinsiyet

Erdost (2007), cinsiyet değişkeninin çalışanın örgütsel sinizm tutumunu anlamlı bir şekilde etkileyen kişilerden biri olduğunu belirtmektedir. Çakır (2001) da kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, genellikle farklı cinsiyetteki kişilerin daha farklı iş tutumları sergiledikleri görüşünün de yaygın olduğunu ifade etmektedir.

İş yaşamındaki kadın ve erkekler iş koşullarını cinsiyetlerine göre daha farklı yorumlamakta ve değişik beklentilere sahip olmaktadır. Bu değerlendirmede kadınların bakış açıları daha çok ilişki odaklı iken erkeklerin bakış açısı başarı odaklı olmaktadır. Bunun yanı sıra cinsiyet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin sonucuna yönelik farklı çalışmalar bulunmaktadır (Kalağan, 2009).

Kaya ve Abdioğlu (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kadınların erkek egemen mesleklerde yetenek ve becerilerini geliştiremediklerini; geliştirebilirler bile “cam tavan etkisine” maruz kalarak sınırlı terfi imkânlarına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Alan yazındaki bazı çalışmalarda cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir (Nartgün ve Kartal, 2013; Akman, 2013; Turan, 2011). Bu durum Şimşek (2005) tarafından günümüzde iş piyasasına katılan kadınların, 15 yıl öncesine oranla daha uzun süre işte kaldıklarına bağlanmaktadır. Ev işleri için geliştirilen kolaylıklar, kreşler, yaşam masraflarının çok yüksek olması ve işletmelerin kadın sorunlarına daha çok eğilmesi kadınların iş hayatında yer alma kararlarını yakından etkilemiştir. Ayrıca, eğitim seviyelerindeki artışın da kadın çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir etkisi olmuştur (Şimşek, 2005).

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi değişkeni, çalışanların iş hayatından beklentilerini, çalışma hayatına bakışlarını etkileyen değişkenlerden biri olabilmektedir. Bu doğrultuda alan yazın incelendiğinde birçok çalışmada eğitim durumu değişkeninin araştırmaya, araştırmada kurulan modele dâhil edildiği görülmektedir. Çakır (2011), kişilerin eğitim düzeyinin çalışanların çalışma yaşamına bakışlarını, çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentileri de artış gösterebilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş yaşamına yükledikleri anlam ve çalışma hayatından beklentileri eğitim düzeyi düşük olan bireylerden farklılık göstermektedir.

Çeşitli araştırmalarda, eğitim durumunun örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir; başka bir anlatımla çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm görülme eğiliminin de artış gösterdiği tespit edilmiştir. Korunka ve diğerleri (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalışanların eğitim düzeylerinin onların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Bu durumda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların bakış açılarının geniş olması,

akademik anlamda gelişmiş ve daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmaları ile var olan durumu kabul etmelerinin daha güç olması etkili olabilmektedir (Kalağan, 2009).

Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları da örgütsel sinizmi önemli düzeyde etkileyebilecek bir faktör olarak gösterilmektedir. Örneğin, Kanter ve Mirvis (1989) çalışmalarında, ayrı yaşayan ya da boşanmış çalışanların evli ya da bekâr çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (akt: Kalağan, 2009). Çalışanların evli ya da bekâr olmaları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir değişken olarak ele alınmaktadır. Medeni durum ile örgütsel sinizm arasında ilişki incelendiğinde bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek değerler alabildiği belirlenmiştir (Turan, 2011).

Gelir

Örgüt üyelerinin işe karşı olan tutumlarını aldığı ücret miktarı, alması gerekene oranla normal olup olmaması ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Bireylerin çalıştıkları işte aldıkları ücrete bağlı olarak örgüte olan duygu ve düşünceleri de değişiklik gösterebilmektedir. İş yerinde verdikleri emeğin karşılığını alamayan kişilerin örgüte olan güvenleri de zedelenebilmektedir.

Yapılan çalışmalarda gelir düzeyi azaldıkça çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin de belli bir ölçüde azalma eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra maaşı sabit olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra gelir düzeyi yüksek olan bireylerin de diğer gelir düzeyine sahip bireylere göre hayal kırıklığına uğrama düzeylerinin daha yüksek olabileceği ifade edilmiştir (Kalağan, 2009).

Hizmet Süresi ve Hiyerarşi

James (2005), örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu fakat ilişkilerin düşük düzeyde bulunduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sinizme etkide bulunan diğer bir faktör olan hizmet süresi, kişilerin çalıştıkları işte ne kadar süredir çalıştıklarını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla mesleki kıdem değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmalarda hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm eğilimleri

azalma göstermektedir. Ayrıca, örgütlerde hakim olan hiyerarşik düzeyin de örgütsel sinizmi önemli oranda etkilediği belirlenmiştir. Kişilerin iş yerindeki statüleri arttıkça örgütsel sinizm yaşama eğilimleri azalma göstermektedir. Örneğin, Kanter ve Mirvis (1989) çalışmalarında statü olarak üst düzeyde yer alan bir çalışanın, hiyerarşik olarak alt düzeyde yer alan çalışanlara göre daha az örgütsel sinizm yaşadıklarını vurgulamıştır. Bu durum çalışanların statülerine bağlı olarak sorumluluklarının artması ve iş tatmini ile memnuniyetlerinin artış göstermesine bağlanmıştır (akt: Kalağan, 2009).

Ucho (2012), çalışanın örgütte çalıştığı görev süresi de çalışanların iş hayatı ile ilişkisi üzerinde etkili olmuştur. Hizmet süresi, örgütsel psikoloji alan yazınında, çalışanın resmi olarak örgütte istihdam edildiği yıl sayısını ifade etmektedir.

Çalışanın hizmet süresi ile işten ayrılma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu gözönüne alındığında; örgütte uzun süredir istihdam edilen çalışanlar, işe yeni girenlere kıyasla, daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetinde bulunmaktadır. Eren ve Saraçoğlu (2011), hizmet süresi arttıkça kişinin başka bir işte çalışma düşüncesinin doğal olarak (yaş ve yeterlilik gibi nedenlerle) azaldığını ortaya koymaktadırlar.

2.6.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmin "öğrenilmiş" olduğuna vurgu yapan diğer bir yaklaşıma göre de örgütsel sinizm üzerinde örgütsel faktörler etkilidir. Bu faktörler psikolojik sözleşme ihlali, uzun mesai saatleri, yöneticilerin etkili olmaması, örgütteki adaletsizlik olarak sıralanabilir. James (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel sinizmin çalışanların adalet algısından etkilendiği; kişilerin adalet algıları artış gösterdikçe örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir. Türköz, Polat ve Coşar (2013)'ün çalışmalarında çalışanların örgütlerine olan güven duygularının örgütsel sinizmin önemli bir açıklayıcısı olduğu, çalışanların örgütlerine güvenleri arttıkça örgütsel sinizmlerinin azalma gösterdiği tespit edilmiştir. Karacaoğlu ve İnce (2013)'nin çalışmasında da pozitif örgütsel davranışın düşük oranda da olsa örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çağ (2011) tarafından imalat sanayi işletmesinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların

örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Alan yazındaki diğer çalışmalar incelendiğinde de, örgütsel sinizmi etkileyen kişisel faktörlere benzer şekilde örgütsel faktörlerin sinizm üzerindeki etki düzeyinin örgütlerin nitelik ve özelliklerine göre değişiklik gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel Adalet

Örgütsel sinizmin oluşmasına etki eden örgütsel faktörlerden biri örgütsel adalettir. Örgütsel adalet üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda, kişilerin örgütlerine olan adalet duyguları arttıkça, örgütsel sinizm oluşma eğilimlerinin azalma gösterdiği belirlenmiştir. Efeoğlu (2011) çalışanların örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı, başka örgütte aynı ya da benzer işleri yapan çalışanların elde ettikleri fayda ile karşılaştırıp değerlendirdiklerini ve bunun sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar verdiklerini ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt kararlarının ya da yönetim şeklinin adaletsiz ya da yanlı olduğunu düşündüklerinde hayal kırıklığı yaşayacaklar ve öfke duyacaklardır. Çalışanların hissettikleri daha sonra örgüte düşmanlık, işe devamsızlık gibi biçimlerde kendini gösterecektir (Kalağan, 2009).

Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim sırasında ilk değişim en tepe noktada yönetimde başlar ve yönetime özgü bazı davranışlarda değişiklikler gözlenmeye başlar. Thompson ve diğerlerine (2000)'e göre yönetim, çalışanlarına örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerden beklenen olumlu sonuçların yanında olası olumsuz sonuçlar konusunda bilgi verir. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve verilen sözlerin zaman içerisinde doğru olmadığı ve gerçekleşmediği ortaya çıkarsa; çalışanlardan bazıları örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutum takınabilirler.

Değişim için yapılan çalışmalar başarısız olduğunda, çalışanlar duygusal boyutta kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler (Abraham, 2000). Bundan dolayı, örgütsel değişim sinizmi, çalışanların örgütsel değişim çabaları için karamsarlık ve umutsuzluk tutumu olarak da tanımlanmaktadır. Çünkü

değişim başarısız olduğunda veya gerçekleşme sürecinde sekteye uğradığı zaman çalışanlar karamsarlığa düşmekte ve gelecekte umutsuz olmaktadır.

Örgütlerde yaşanan değişim kaynaklı sinizmi değiştirmek için bireysel kaynaklı bazı değişkenler vardır. Bireysel direnç kaynakları: ekonomik faktörler, güvenlik, alışkanlık, bilinmeyen korkular ve seçici bilgi süreci olarak dile getirilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların karşılaştıkları değişimler ve karmaşıklıkta kontrol ve söz hakkının bulunmaması ve örgütlerdeki karışıklık dolayısıyla ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000).

2.7. ÖRGÜTSEL SINİZM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Sinizm ile kolayca karıştırılabilecek ilk kavram “**septisizm**” yani “şüphecilik” kavramıdır. Septikler, konuşulanların gerçekliğinden şüphe duyarlar ancak yine de fiili açıdan ikna olmaya isteklidirler. Sinikler ise sadece konuşulanların gerçekliğinden şüphe duymazlar, bunun yanında güdülerden de şüphe duyarlar (Kanter ve Mirvis, 1989). Reichers ve diğerlerine (1997) göre septikler, başarı olasılığından şüphe duyarlar ancak yine de olumlu gelişmeler olacağı yönünde biraz ümitlidirler. Sinikler ise başarısızlıkların tekrarıyla dolu bir geçmişten dolayı değişimlerin başarısı hakkında daha az iyimser olarak görülürler. Bu nedenle, sinizm ve septisizm niteliksel olarak benzer görünmektedir ancak başarı hakkındaki iyimserlik dereceleri bakımından ayrılmaktadırlar (Stanley ve diğerleri, 2005).

Sinizm ve septisizm kavramlarının her ikisinin de karıştırılabileceği bir diğer kavram da “**güven**” kavramıdır. Güven kavramının dürüstlük, yardımseverlik ve kabiliyet gibi temel belirleyicileri düşünüldüğünde kavramın sinizm ve septisizme olan katkıları da açıkça görülebilir. Özellikle dürüstlük (bir takım prensip sahibi olmak) ve yardımseverlik (başkalarının iyiliğini düşünmek) kavramları sinizm ile negatif yönde ilişkili ve kabiliyet (belli bir alanda özel yetenek ve beceri) kavramı ise septisizm ile negatif yönde ilişkili olabilir (Stanley ve diğerleri, 2005). Türköz, Polat ve Coşar (2013) incelemelerinde örgütsel güven kavramının örgütsel sinizmi önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte güven kavramı ile çeşitli ortak belirleyicilere sahip olmalarına rağmen ne sinizm ne de septisizm kavramı güven kavramı ile eşanlamlıdır. Çünkü ne sinizm ne de septisizm güvensizlik oluşturmak için tek başına yeterli değildir (Stanley ve diğerleri, 2005).

Polat, Meydan ve Tokmak (2010) da sinizm iş tatminsizliği, güvensizlik ve şüphecilik kavramlarından farklı olduğunu ifade etmektedirler. İş tatminsizliği ve sinizm kavramlarında küçümseme ortak olsa da, sinizm daha geniş kapsamlıdır ve umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizliği içermektedir (Polat ve diğerleri, 2010).

2.8. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları üzerinde şekillendiği görülmektedir.

Söz konusu kuramsal temellerden **beklenti kuramının** temelinde, çalışanın işinde gösterdiği başarı karşısında ödül arzulaması, ödül alacağına dair inancı ve çabası çalışanın performansını göstermesi bulunmaktadır. Çalışanlar gösterdikleri performansın karşılığını alamadıklarında beklentileri karşılanmamış olmaktadır ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Beklentisi karşılanmayan çalışanlar örgüte karşı sinik tutum sergileyebilmektedir (Akman, 2013). Başka bir anlatımla çalışan tarafından yapılan işlerin sonuçları olumlu olduğunda, ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkileri daha fazla kazandırabilmektedir. Ancak olumsuz olması durumlarında ise, yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlara dayanarak örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişki olduğunu ifade etmek mümkündür. Beklenti kuramı, çalışanın bireysel beklentileri ile ilgili olup örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin sonucu olarak sinik tavırlar ortaya çıkmaktadır. Beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisi bu şekilde görülmektedir (Kalağan, 2009). İyi bir performansın ancak kişisel çabalarla elde edildiği düşünülmekte, örgütsel değişimin başarısının da ancak ilgili kişilerin performansları ile doğru orantılı olacağını savunan sinizm, bir beklenti biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın ve diğerleri, 2009).

Diğer bir kuramsal boyut olarak sunulan **atfetme kuramı**, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğinden ileri gelmektedir (Akman, 2013). Bireylerin davranışları, ya kişiye özgü özelliklerden ya da bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan etkilenmektedir. Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan

davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Atfetme teorisi insanların diğer insanların davranışlarının sebeplerini nasıl değerlendirdiği ile düşünceleri içermektedir (Andersson, 1996). İnsanlar bazı yaşanan olumsuz olaylardan sonra olayın algılanmasına dayalı çeşitli şekillerde nedensel atıflarda bulunmaktadır. Bu atıflar; öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular da neticede ya toplum yanlısı davranışlara ya da antisosyal davranışlara bir girdi sağlamaktadır. Örgütün olumsuz olaylardan sorumlu olduğuna ilişkin algılamaya yol açan bu tarz yorumlar, neticede örgütünü daha çok suçlayan bireyleri ortaya çıkarmaktadır. Bu kuramda örgüt olumsuz olaylarla daha çok suçlanmakta olup tersi durumlarda birey örgüte karşı sinik tavır almamaktadır (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizmi anlamada kuramsal bir çerçeve kurmaya yardımcı olduğu için önemli bir boyut olarak ifade edilen **tutum kuramı** ile örgütsel sinizmin özellikleri daha çok davranışlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm hakkındaki araştırmalarda etkili olmuştur (Kalağan, 2009). Örgütsel sinizmin boyutlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak tanımlanması, tutum kuramının örgütsel sinizmin şekillenmesindeki etkisini göstermektedir. James (2005) de tutum kuramının örgütsel sinizmi anlamak için teorik bir çerçeve kurmaya yardım eden önemli bir çalışma olduğunu belirtmektedir.

Sosyal değişim kuramında bütün ilişkiler, genel anlamda sosyal performansların değişimi olarak kabul edilmektedir. Kuram, ödül elde etme beklentisine dayalı olan bir ilişkiyi tanımlamaktadır (Rollinson ve Broadfield, 2002). Sosyal değişim kuramının temel varsayımı çalışanların saygı görme, onur, arkadaşlık gibi ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri devam ettirmesidir (Akman, 2013). Kuram bağlamında çalışanlar arasındaki sosyal değişimler, kişisel çıkarlara dayanmaktadır ve birbirleri arasında bağımlılık veya karşılıklı bağıllık içermektedir (Erbil, 2013). Sosyal değişim kuramı, varsayım olarak bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde ortaya koyması için diğer bireylere güven duyması gerektiğini vurgulamaktadır. Yani, çalışanlar örgütünde kendisine iyi davranıldığını algılasa, kendisini örgüte karşı iyi davranmak ve zarar verici hareketlerden kaçınmakla daha fazla yükümlü hissetmektedir. Böylece

örgütsel sinizmin olumsuz etkileri de örgüt üzerinde daha az düzeyde hissedilecektir (Kalağan, 2009). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), çalışanlara verilen belirli sözlerin, genel beklentilerin ihlallerinin sonucunda sinizmin ortaya çıktığını; örgütsel sinizmin sosyal değişim kuramının ihlal edilmesinin farklı bir yansıması olduğunu belirtmektedirler.

Duygusal olaylar kuramı işte yaşanan olayların iş tutumları üzerinde, özellikle de duygusal durumlarda hayal kırıklığı, hüsrana gibi etkiler yarattığına dayanmaktadır. Çalışanların örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamalarında ya da iş tatmini konusunda sinik davranışlar göstermesinde geçmişte veya o gün yaşadığı duygusal olayların etkili olabileceği belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2004).

Sosyal güdülenme kuramına göre ilk olarak olayın sonucu araştırılmakta ve sonra olay nedensel boyutlarda incelenerek değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme doğrultusunda olay için sorumluluk kararları verilerek gelecekte aynı olayla karşılaşılması durumunda çözüm beklentileri geliştirilmektedir. Ortaya çıkan sorumluluk ve beklentiler, bir sonraki davranışı etkileyebilecek olan öfke, sempati gibi belirli duygulara neden olabilmektedir. Tüm bu doğrultuda nedensel yorumlar yapılarak olaylar tekrarlanması durumunda nasıl bir planlama yapılması gerektiğine karar verilmektedir (Eaton, 2000). Kuramın temelinde örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığını ve bu tür yorumların örgütsel sinizme nasıl bir etki ettiği varsayımına dayanmaktadır. Örneğin, çalışanlar örgütte yaşanan olumsuz bir olayın (örneğin işten çıkarılma), daha çok örgütün kar oranını artırmak için yapıldığını düşünmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Ya da örgüt dışından kaynaklanan nedenler (örneğin kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan ekonomik güçlükler) olarak da düşünebilmektedir. Bu durumda eğer çalışan örgütün kar oranlarını artırmak için işten çıkarmalara başvurduğunu anlarsa ve bunun başka şekillerde üstesinden gelinebileceğinin düşünürse bu durumdan örgütü sorumlu tutacaktır. Ancak kötü ekonomiden kaynaklandığını ve işten çıkarılma durumundan başka bir seçeneğin olmadığını düşündüğünde ise örgütü daha az suçlayacaktır. Bu durumda çalışan yapılan işten çıkarmalar karşısında öfkeliyse, örgüte karşı sözlü kötülemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyebilecektir (Kalağan, 2009).

2.9. ÖRGÜTSEL SINİZMİN TÜRLERİ

Örgütsel sinizm üzerine yapılan son çalışmalarda örgütsel sinizmin, iş yaşamında en çok bilinen sinizm türlerini bir arada toplayan bir kavram olduğu belirtilmektedir (Stanley ve diğerleri, 2005). Sinizmin sınıflandırılmasında temel olarak benzerlikler bulunsa da bazı farklılıkların da yer aldığı görülmektedir. Örneğin Andersson (1996) tarafından sinizm; çalışan sinizmi ve iş sinizmi olarak ikiye ayrılmaktadır. Dean ve diğerleri (1998) ise sinizm kavramını beş farklı başlık altında incelemişlerdir: kişilik sinizmi, iş ya da mesleki sinizm, çalışan sinizmi, toplumsal ya da kuramsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi.

Abraham (2000) da benzer şekilde beş sinizm türü olduğunu belirtmekte ve incelemeler gerçekleştirmektedir.

2.9.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi olumsuz davranışlar olarak dışa vurulan, doğal ve sürekli bir kişilik özelliğinden kaynaklanan (yani kişinin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan) sinizm türüdür (Korkmaz, 2011).

İnsan davranışlarının genellikle olumsuz algılamasını yansıtan, doğuştan ve değişmez bir özellik olan tek sinizm şeklidir. Başkalarına karşı beslenen derin bir güvensizlik vardır. Bu da genellikle insanların sahtekâr, gizlice işbirliği yapan, ilgisiz ve bencil oldukları ve dünyanın da bu tür insanlarla dolu olduğu yönünde bir genellemeye dayanmaktadır. Böyle bir tutum, dışarıya dönük bir saldırı niteliği taşımamasına rağmen kızgınlık, ümitsizlik, küskünlük ve manipülasyon (kötüye kullanma) ile son bulmaktadır (Abraham, 2000). Helvacı (2010) da benzer şekilde kişilik sinizminin insanın doğuştan getirdiği, sürekli devam eden olumsuz algısı olduğunu belirtmektedir. Dünyanın güven vermeyen, kendini düşünen, değer yargıları zayıf olan insanlarla dolu olduğu düşüncesine sahip sinizm sahibi bireylerde güvensizlik oluştuğunu ifade etmektedir.

Genel sinizm olarak da adlandırılan kişilik sinizmin, sinizmi oluşturan en önemli parçalardan biri olduğu görülmektedir. Kişilik sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilik sinizmin bireyin kişiliğinden kaynaklandığı,

örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı dikkati çekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Abraham'a (2000) göre kişilik sinizmi, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile ilişkilidir ve örgütsel sinizmin güçlü bir öncüsüdür. Kişilik sinizmi ayrıca, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabilir.

2.9.2.Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal ya da kurumsal sinizm, bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmediklerinde ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türü olarak tanımlanabilir (Abraham, 2000). Bir diğer tanıma göre toplumsal sinizm, birey ile toplum arasında bulunan toplumsal sözleşme ihlalleri sonucunda ortaya çıkan bir ürün olarak görülebilir (Dean ve diğerleri, 1998).

Toplumsal sinizm, vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliği ifade etmektedir. Toplumsal sinizm kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali sonucu ortaya çıkmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991).

Toplumsal sinizm bireylerin işyerindeki durumlarına ilişkin beklentileri daha rasyonel ve gerçekçidir. Aşırı derecede beklentileri olmadığı için, iş yaşamında stresin sebep olduğu hayal kırıklığı daha az ıstıraba neden olmaktadır. Örgütlerde şüpheciliğin yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayanlara zarar verebilir (Abraham, 2000). Kalağan (2009) toplumsal sinizmin etkisinin net olmadığını, toplumsal/kurumsal sinizm çalışanının örgüte daha da bağlı kalabileceğini ifade etmektedir.

Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerden dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleri ile ilgili her göreve ve fırsata ‘Benim çıkarım nedir?’ şeklinde bir tutum içerisinde yaklaşmalarına neden olur ve bu tutumları sonucunda işlerine karşı sınırlı bir ilgi ve üzüntü ile karşılaşacaklardır (Anderson ve Bateman, 1997).

2.9.3.Çalışan Sinizmi

Çalışma sinizmi; bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutumdur (Andersson, 1996).

Çalışan sinizmi, genel olarak örgütleri, üst yönetimleri ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları hedef alır. Çalışan sinizmi ise bu hedeflere yönelik küçümseme, hüsrana ve umutsuzluk gibi olumsuz duygular içerisindedirler (Abraham, 2000).

Uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmedik yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işçi ve işveren arasındaki ilişkileri çalışan sinizmin oluşmasında etkili olan faktörlerdir (Cartwright ve Holmes, 2006).

Haksızlık yapıldığı düşüncesi, sinik çalışanları diğerlerinden ayırır. Araştırmacılar çalışan sinizmini, psikolojik kontrat ihlalinin bir sonucu olarak görmektedirler (Dean ve diğerleri, 1998).

2.9.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous ve diğerleri (2000) örgütsel değişim sinizmini "*örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emeklere ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı*" olarak ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre ise örgütsel değişim sinizmi, örgütte, değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybı ve çalışanlar tarafından başarılı bulunmayan ve tam olarak başarılı olamayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepki olduğu ileri sürülmektedir (Reichers ve diğerleri, 1997). Ayrıca, örgütsel değişimi gerçekleştiren sorumluların iyi niyetli olmalarına rağmen örgütsel değişim sinizmi ortaya çıkabileceğini de belirtmektedirler. (James, 2005). Diğer bir tanıma göre ise, örgütsel değişim sinizminin değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişilerin, isteksizlik, yetersizlik ya da her ikisi ile suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısı olduğunu vurgulamaktadırlar (Wanous ve diğerleri, 2000).

Örgütsel değişim sinizmi içerisinde de farklı kavramlar geliştirenler olmuştur. Örneğin, Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), “değişim odaklı sinizm” kavramını geliştirmişlerdir (Qian, 2007). Değişim odaklı sinizm, belirli bir örgütsel değişime karşı olan olumsuz tutumdur. Bu olumsuz tutumlar üç boyutu kapsamaktadır. Bunlardan birincisi; belirli bir örgütsel değişim için yönetimin belirlediği ve ifade ettiği isteklere yönelik inançsızlık durumu, ikincisi; değişim çabaları hakkında karamsarlık ve üçüncüsü hayal kırıklığı duygusu ve belirli bir örgütsel değişime karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimidir (Qian, 2007). Değişim odaklı sinizm kavramı derinlemesine incelendiğinde; değişime karşı direnme niyetinin içsel değişkenleri: “algılanan bilgi kalitesi, meslektaş sinizmi ve yönetime olan güven dışsal değişkenler” olarak görülecektir (Qian ve Daniels, 2008).

Örgütsel değişime yönelik sinizm, değişimi gerçekleştirecek olan liderlere karşı ciddi bir güven kaybı ve geçmişte yapılmış olan tam anlamıyla veya açıkça başarılı olamamış değişim girişimlerine karşı bir cevaptır. Bu durum, değişimden sorumlu çalışanların iyi niyetlerine hatta çalışanların iyiliklerini ve itibarlarını düşünen ve mantıklı karar veren kişilerin varlığına rağmen ortaya çıkabilir (Reichers ve diğerleri, 1997).

Örgütsel değişim sırasında yönetime özgü bazı davranışlar gözlemlenmektedir. Yönetim, çalışanlarına örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerin olası olumsuz sonuçları konusunda bilgi sunmaktadır. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve verilen sözlerin zaman içerisinde doğru olmadığı ortaya çıkarsa; bazı çalışanlar örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutum takınabilirler (Thompson ve diğerleri, 2000).

Değişim çalışmalarında çalışanların yeterli desteklerinin olmaması, örgütlerde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarıya ulaşılamamasına sebep olur. Böylece meydana gelen başarısızlık, yeniden deneme girişiminde bulunma isteğine engel olan sinik düşünceleri desteklemiş olur. Bunun yanında çok az sayıda değişim girişimi üst yönetimin ve çalışanların yeterli desteği olmaksızın uygulamada yer almıştır. Birçok yeniliğin başarısı gönüllü bir bağlılığa ve bu tür davranışların devamına bağlıdır. Ayrıca sinik çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını veya işlerine karşı motivasyonlarını

kaybedebilirler ve işe gelmeme durumları ve şikâyetler artabilir. Bu durum örgütlerde değişimi planlama ve yönetme süreçlerinde önemli bir belirleyicidir. Bu nedenle sinizm, örgütlerde değişimin önünde önemli bir engeldir. Reichers ve diğerleri (1997), değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuştur;

- Çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara dâhil etmek
- Amirlerin iletişim adına gösterdikleri çabanın farkında olmak ve bunu ödüllendirmek
- Devam eden değişim çalışmaları hakkında kişileri bilgilendirmek
- Zamanlamada verimliliği artırmak
- Sürpriz değişiklikleri en aza indirmek
- Güvenilirliği artırmak
- Geçmişle ilgilenmek (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek)
- Başarılı değişim çalışmalarını ilan etmek
- Değişikliklere çalışanlar açısından bakmaya çalışmak
- Çalışanlara duyguların ifade etmeleri için fırsatlar sağlamak

2.9.5. İş/Meslek Sinizmi

Bateman, Sakano ve Fujita (1992), otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumların mesleki sinizm olarak adlandırıldığını belirtmektedir.

Bazı iş kollarında, tüketici ile örgüt arasında gelişen stresli etkileşimler, örgüt üyelerini duygusal olarak etkilemekte ve fiziksel olarak ta bazı negatif etkiye yol açmaktadır. Örneğin, daha çok yardım amacı taşıyan mesleklerde (hemşirelik vs.), etkileşimler daha çok problem odaklı olmakta, bunların çoğunun geri dönüşümü olumsuz olmakta, başarısızlıklar abartılmakta ve hastalarla işbirliği genelde sağlanamamaktadır. Bu tür bir sinizm, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisi olup, neticede kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmasına ve onları bir birey olarak görmemelerine sebep olmaktadır. İş ya da meslek sinizmi, bu nedenle duyarsızlık, kopukluk ve bir vurdumduymazlık gibi ifadelerle karakterize edilmektedir. Abraham'a (2000) göre ise iş veya meslek sinizmi, tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile ilişkili olarak ifade edilmektedir.

İş/Mesleki sinizmin diğer bir kaynağı ise kişi-rol çatışması olarak ifade edilmiştir. Bu tarz bir çatışma, kişisel değerler ile örgüt arasında çıkan çatışmayı ihtiva etmektedir. Tahsildarlık, çocuk bakımı, sekreterlik gibi meslekleri yapanlardan sahip oldukları samimi duygularından öte farklı şekilde davranmaları beklenmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008).

Mesleki sinizmde çalışan, öncelikli olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007). Özgener ve diğerleri (2008) meslekî sinizmin, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biri olduğunu; düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm artış gösterdiğini belirtmektedir.

İş/Meslek sinizminin ikinci bir kaynağı ise daha çok rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan hizmet çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar sürekli olarak müşterilerle stres düzeyi yüksek bir etkileşim halindedir. Müşterilerle yaşanan bu tür stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanma yaratmakta ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanlar ortaya çıkartıp, neticede bu çalışanların işi bırakmalarına neden olmaktadır. Örneğin daha önce bahsedildiği gibi yardımcı mesleklerden olan hemşirelik mesleğinde etkileşimler daha çok problem odaklı olup, çoğu geri bildirimler negatif olmakta, başarısızlıklar büyütülmekte ve hastalar çoğunlukla iş birliği yapmamaktadır. Diğer bir durumda ise polis memurları fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda vatandaşlarla sürekli stresli bir şekilde etkileşim içine girmektedirler. Hava yolları çalışanlarında ise yolculara nitelikli hizmet vermeye çalışan yardımcı uçuş personeli, kaba, ilgi isteyen ve zor yolcuların çeşitli şekillerde ortaya koydukları hakaretlere ve aşağılanmalara maruz kalmaktadır (Abraham, 2000).

Meslekî sinizmde çalışan, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007).

Abraham (2000), meslekî sinizme neden olan etmenlerin kişilik-rol çatışması ile rol belirsizliği-rol çatışması olduğunu belirtmektedir. Kişilik-rol çatışması, bireyin kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği-rol çatışması ise çalışanın işiyle ilgili yaptıklarında görev tanımını bilmemesidir. Başka bir deyişle, üst kidede bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri çalışanın rol beklentisinin her zaman örtüşmemesidir (Andersson, 1996).

Örgütsel sinizm türlerinin özeti Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Türlerinin Eylem, Hedef, Bağlam ve Zaman Bakımından Özellikleri

Sinizm çeşitleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan doğası		Değişmez
Çalışan sinizmi	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Her şey	Olası değişim ihtimali	Değişken
İş/meslek sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet organizasyonları	Değişken
Toplumsal/kuramsal sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
Örgütsel değişim sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız değişim	Değişken

Kaynak: Delken, 2004.

Tablo 1 incelendiğinde kişilik sinizmine sahip bireylerin genel eylemlerinin acımasızlık, öfke yönünde olduğu görülmektedir. Çalışan sinizminde de kişilerin

acımasızlık eyleminde bulunmasının yanı sıra hayal kırıklığı da yaşadıkları belirlenmiştir. İş/meslek sinizmine sahip bireylerin mesleklerinden uzaklaştıkları ve mesleklerini kınadıkları; toplumsal/kuramsal siniklerin topluma yabancılaştıkları ve çaresizlik yaşadıkları; örgütsel değişim sinizme sahip kişilerin de karamsarlık ve hayal kırıklığı yaşadıkları görülmektedir. Tablo'da görüldüğü gibi kişilik sinizme sahip bireyler söz konusu eylemlerini insan doğasına yöneltmektedirler. İnsan doğasının çıkarıcı olmasına, dürüst davranmamasına yönelik her zaman acımasızlık ve öfke içinde bulunmaktadır. Çalışan sinizminde de olası değişim ihtimaline karşı yönetici, diğer çalışanlar, işin kendisi gibi her şeye yönelik olarak zaman zaman söz konusu eylemlere geçebilmektedirler. İş/meslek sinikleri daha çok hizmet organizasyonları için zaman zaman müşterilerden uzaklaşabilmektedirler. Toplumun yapısına ya da toplumdaki kurumların organizasyonlarına bazı durumlarda sinikler, yabancılaşabilmektedirler. Son olarak örgütsel değişim sinizmine sahip kişilerin, örgütlerdeki başarısız değişim sonucunda değişime karşı hayal kırıklığı ve karamsarlık yaşadıkları Tablo 1'de görülmektedir.

2.10. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm Dean ve diğerleri (1998) tarafından *"bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumu"* olarak tanımlanmaktadır. Alan yazında en çok kabul gören tanım incelendiğinde; örgütsel sinizmin öncelikle "tutum" olarak adlandırıldığı; ardından "bilişsel, duygusal ve davranışsal" boyutlarının olduğu görülmektedir.

Tutumu oluşturan düşünce, duygu ve davranış öğeleri birbiri ile uyumludur ve birbirlerini etkilemektedir. Bu sayede bireyin çevresindeki çeşitli objelere karşı beslediği duyguları, o objeler hakkındaki fikirleri ve bilgileri ile onlara karşı davranışları devamlılık ve düzenlilik göstermektedir. Güçlü tutumlarda, tutumu oluşturan öğeler tam olarak bulunur ve aynı yöndedir (olumlu veya olumsuz yönde). Ancak daha zayıf tutumlarda özellikle davranış ögesi olmak üzere bu öğelerden biri diğerlerine oranla daha zayıf olabilir (Kağıtçıbaşı, 1996).

Tutum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğu inancı; örgütsel sinizmin duygusal boyutunda saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç duymak, sinirlenme,

hiddetlenme, endişe duyma ve gerilim yaşama gibi duygusal tepkileri; örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ise çalışanların örgütlerine ilişkin şikâyet etme, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergilemeleri vurgulanmaktadır (akt: Nartgün ve Kalay, 2014). Bu doğrultuda örgütsel sinizmi oluşturan boyutların birbiri ile ilişkili olduğu ve birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Bununla birlikte Sağır ve Oğuz (2012), örgütsel sinizm tutumu içinde bulunan bireylerde, söz konusu üç boyuttan biriyle ya da bir kaçıyla ya da tamamıyla örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının mümkün olduğunu belirtmektedirler.

Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel yani inanç boyutuyla kastedilen; gözlemler, sezgiler ve deneyimlerle bir bilgi kazanan ve düşüncelerini ona göre biçimlendiren "düşünen ve uygulayan" çalışanların sinizmidir (Naus, 2007). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün kararlarına karşı inançsızlık ve niyetlerine güvenmeme ile yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda bireylerin gözlemlerine dayalı örgütün bir parçası ya da genel yapısının dürüstlükten yoksun olduğu inancı taşıdıkları görülmektedir. Dean ve diğerleri (1998) de benzer şekilde örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde dürüstlük "Ahlaki kurallarda sağlamlık, bozulmamış erdemli bir karakter, özellikle de gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmin sözlük tanımı bu bilgilerle ilişkilendirilirse sinizm, insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama mizacı olarak ifade edilebilir. Böylece, örgütlerde yer alan sinik bireyler, çalıştıkları örgütün uygulamalarının bazı ilkelerden (adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi) yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Ayrıca bu tür bireyler, bu ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarların arkasında kaldığına ve adil olmayan davranışların standart olduğuna inanmaktadırlar. Ayrıca sinik bireyler, sıklıkla örgütsel faaliyetlerin altında gizli nedenlerin bulunduğuna inanmaktadırlar. Böylece, genelde samimiyetten uzak ve devamlı olarak bir hile ile karşılaşmayı beklemektedirler (Dean ve diğerleri, 1998).

Brandes (1997) bilişsel boyutun insan davranışlarına ve bu davranışların içerdiği iyilik ve samimiyete karşı inançsızlık yoluyla oluştuğunu belirtmektedirler. Sinik bireylere göre mensup oldukları örgütlerde dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi özellikler bulunmamaktadır. Bu sebeple sinikler, örgütlerinin kendilerine “iharet” ettiklerini düşünmektedirler.

Kalağan (2009) da sinik tutuma sahip çalışanların bilişsel boyutta, çalıştıkları örgütteki uygulamaların örgütsel ilkelerden yoksun olduğuna, örgütte yapılan resmî açıklamaların çalışanlar tarafından ciddiye alınmadığına, örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğuna, örgütlerdeki çalışanların tutarsız ve güvenilmez olduğuna yönelik inançlara bulunduğuna yönelik düşünce geliştirdiğini belirtmektedir.

Duyuşsal Tepki Boyutu

Duyuşsal öge, kişi tarafından pozitif ya da negatif olarak tanımlanan duygusal tecrübelerdir. Örneğin bir çalışan, zor bir görevi başardığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve atandığında endişelenebilir. Çalışanın yaşadığı bu tecrübeler neticesinde hissettiği duygular, işi hakkındaki düşüncelerine çerçeve oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004). Bu çerçeve ile örgütsel sinizmin duyusal tepki boyutunda sinikler, bilişsel boyuttaki düşünce ve inançların yanı sıra örgüte öznel yargılarla yönelmiş saygısızlık, öfke ve hor görme gibi güçlü duygusal tepkiler içinde bulunmaktadırlar (Kutanis ve Dikili, 2010).

Naus (2007)'ye göre örgütsel sinik kişilerin duyusal boyutu; insanların örgütle ilgili, örgütün adaletli, dürüst, saygılı olacağına dair beklentilerinin olması ancak bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda sinirlenmeleri, hayal kırıklığına uğramaları ve bir anlamda gözlerinin açılmasıdır.

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyusal tepki ve temel olarak örgüte yönelik olumsuz bir duyguyu ifade etmektedir. Sinizm, örgüt hakkında tarafsız bir yargı olmayıp güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır. Duyusal tepki boyutu da birçok duygudan oluşmaktadır. Sinik bireyler, örgütlerini küçük görebilmekte ve örgütlerine karşı öfke hissedebilmektedirler. Ayrıca bu tür bireyler çalıştıkları örgütü düşündüklerinde üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç bile hissedebilmektedirler. Böylece sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişki içerisinde bulunmaktadır. Ancak bunun yanı

sıra bu tür kişiler, bazı durumlarda örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu buldukları konularda, kendilerinin örgüte oranla daha üstün olduklarını hissetmelerinden dolayı bazen gizli bir zevk bile duymaktadırlar. Bu nedenle, sinik bireylerin örgütleri hakkında birtakım inançları yanında, bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıkları ortadadır (Dean ve diğerleri, 1998).

Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu davranışsal sinizmdir. Bu boyutta bilişsel ve duyuşsal süreçlerden geçmiş olan çalışan, olumsuz his ve düşüncelerini davranış aşamasına taşır ve negatif davranışlarda bulunur. Davranışsal boyutta çalışan örgütü eleştirebilir, küçümseyebilir, örgüt hakkında şikâyetle bulunabilir veya ileri boyutta örgütüyle dalga geçebilir. Bu tip sözlü eleştirilerin dışında çalışanlar eleştirilerini söze vurmaksızın yalnızca birbirlerine gülerek, birbirleri ile bakışarak da gerçekleştirebilir. Aynı zamanda bu bireyler değişime karşı da olumsuz bir tutum içerisinde bulunabilir (Özgener, 2008).

Dean ve diğerleri (1998) de örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutun, örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına geldiğini ifade etmektedirler. Örgütsel sinizmin davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötüleme amaçlı davranışlara karşı bir eğilimi belirtmektedir. Davranışsal boyuttaki sinik bireylerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgütün dürüstlük, samimiyet gibi özelliklerden yoksun olduğuna yönelik sert eleştirilerdir. Bunların yanında bu tür bireyler, mizahı daha çok alaycı sinik tutumlarını ifade etmek için çok kullanmaktadırlar. Ayrıca, örgütsel sinikler geleceğe dair eylemler hakkında örgütte kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimli olmaktadır. Örneğin, bir kalite girişiminin örgüt için pahalı olmaya başladığı anda bu işleyişin hemen bırakılacağını düşünmektedirler (Dean vd, 1998).

Örgütlerde liderlerin, bireysel çıkarlarını göz önünde bulundurmak için doğruluk, dürüstlük, samimiyet, içtenlik gibi ilkelerden yoksun oldukları için örgüt içinde gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlara neden olduklarını düşünürler. Bu doğrultuda sinik bireyler, açıkça ya da gizliden gizliye örgüte karşı ağır eleştirilerde bulunabilirler ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesini doğrudan ortaya koyabilirler (Abraham, 2000). Bunun yanı sıra çalışanlar, örgütle

ilgili şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlarla, çalışanların birbirleriyle anlamlı bakışmaları, küçümser bir şekilde gülümsemeleri gibi, da ortaya konulabilmektedir (Brandes ve Das, 2006). Bu davranışlar psikolojik olarak örgütle ilgili bağların kopması, örgüte yabancılaşma ve kişisel seviyede öz saygının azalması gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Naus, 2007).

2.11. ÖRGÜTSEL SINIZMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Örgütlerin gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu açıdan örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanı sıra iş tatmin düzeylerinin yüksek olması önemli bir konudur. Çalışanların örgütsel güven ve bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler de örgütlere zarar verebilmektedir. Tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek kavramlardan örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konudur ve üzerinde incelemeler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Polatcan, 2012).

İşletmelerin ve/veya örgütlerin verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri, çalışanların yüksek performansı ile ilişkilidir. Ancak işletmelerdeki sinik tutumlara sahip çalışanlar otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunma gibi çeşitli davranışlar sergileyerek işletmenin değişime ayak uydurmasında engel teşkil edebilirler. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan hem kendini hem de çalıştığı işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı bu tutumun farkına varılıp yönetilmesi kurumlar için önem taşımaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel sinizm, literatürde yeni bir kavram olmasına rağmen örgütleri derinden etkileyen bir durum oluşturduğu için gittikçe daha çok önemsenmeye başlanmıştır. Örgütsel sinizm, bireyin örgütü hakkındaki olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Bireylerin örgütleriyle ilgili öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde ifade edilebilen sinizm; çalışanlar ve örgütler açısından birçok sorunu beraberinde getirmektedir (Polatcan, 2012).

Çalışanlar beklentilerinin karşılanamaması durumunda örgütlerine karşı olumsuz bir tavır takınmaktadırlar. Bu tavır sonucunda sinizmin kişinin doğrudan kendisini ilgilendiren ve bireylerin örgütlerine yönelik ortaya çıkardığı sonuçlar bulunmaktadır.

2.11.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinizm oluşmakta ve bu durum bireylerde öncelikle çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Örgütlerde sinizm, çalışanlarda duygusal problemlere neden olmanın yanı sıra çalışanlarda önemli fizyolojik problemlere de yol açabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da ortaya çıkabilir (Kalağan, 2009).

Kanter ve Mirvis (1991) bu psikolojik sonuçların bireylerde sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğunu belirtmektedir. Sinizm sonucunda, bireylerde öfke, dargınlık, zulüm duyguları, savunmacı davranışlar, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe yaşamaktadırlar ve bunlar psikolojik sonuçlarıdır. Ayrıca sinizm kalp ve damar rahatsızlıklarına yol açmakta ve yaşam uzunluğunu etkilemektedir. Çalışanların hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilmektedir. Davranışsal sonuçları ise, alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılıdır (akt: Kalağan, 2009, s.79).

Abraham'a (2000) göre, örgütün dürüstlüğüne karşı güvensizlik olduğunda sinikler, muhtemelen örgütün refah düzeyinin artması için prososyal davranışlar sergileme, örgütü savunma, gönüllü olma ve başkalarına yardım etme türü davranışlarda yer almayacaklardır. Sinikler, kötümserlikleri nedeniyle ilişkilerine zarar verirler, öğrendikleri herhangi bir şey hakkındaki şüphecilikleri ise iyi bir fırsatı kaçırmalarına sebep olabilir. Bununla birlikte, sinizm en azından bir noktada hem birey için hem de örgüt için olumlu sonuçlara da sahip olabilir. Buna göre sinikler, örgütteki karar vericilerin kişisel çıkarlarına göre veya hileli davranışlarına

karşı düşündüklerini açıkça ifade edebilirler ve böylece örgüt için “*vicdanın sesi*” olarak hareket etmiş olurlar. Sonuç olarak, örgütsel sinizmin, örgütler için ne tam olarak iyi ne de tam olarak kötü olduğu söylenemez (Dean ve diğerleri, 1998). Çalışanları motive etmek ve ayakta tutmak için örgütsel girişimlere rağmen sinizm, dünyanın her yerinde örgütlerde artmaya devam etmektedir. Günümüzde araştırmacılar, örgütsel sinizmin hem birey hem de örgüt açısından ciddi sonuçlarının bulunduğunu ileri sürmektedirler. Örgüt açısından örgütsel sinizm, genellikle bir olumsuz sonuçlar silsilesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel dürüstlükten yoksunluk
- Örgütsel adaletin bulunmadığı yönünde dedikodu
- Haksız terfilerin yapıldığı yönünde dedikodu
- Örgüt strateji ve politikalarının eleştirilmesi
- Örgütsel bağlılığın azalması
- Erken emekliliklerin artması
- Ait olma duygusunun azalması (Öncer, 2009).

2.11.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Günümüzde işletmeler için çalışanların örgütsel bağlılık, isteklendirme ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler de örgütler için tehdit oluşturabilmektedir. Bu tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Kabataş, 2010).

Örgütsel sinizmi bir çeşit hastalık veya düzensizlik olarak tanımlayan Öncer (2009), hem bireyi hem de örgütü çalışma ortamını kötüleştirmek, örgüt kültürüne zarar vermek, iç iletişimi azaltmak, istenilmeyen, güvenilmez ve stresli bir hava oluşturmak suretiyle olumsuz şekilde etkilediğini ileri sürmüştür. Ayrıca bunun bir sonucu olarak örgütün verimliliğinde, verimli ve etkili çalışmasında ve gelişmesinde bir düşüşe yol açtığını ifade etmiştir.

Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltırken bir yandan da iş memnuniyetsizliğine ve yabancılaşmaya neden olmaktadır (Abraham, 2000). Tüm bu bulgular örgütsel sinizmin, potansiyel olarak hem birey olarak çalışanlar açısından hem de bir bütün olarak örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunan bir tutum olduğunu göstermektedir (Davis ve Gardner, 2004).

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları ayrıca başlıklar halinde incelenmiştir.

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü ifade etmektedir. Abraham (2000)'a göre örgütsel bağlılık üç faktörle ifade edilmektedir: örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme, örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Örgüte bağlılık, çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir. Bağlılık zorla olmaz, kendi kendine işe dâhil olma hissi uyarı sonucunda oluşmaya başlar. Bazı uzmanlara göre, bağlılığı yaratan, yöneticilerin bireysel farklılıklara rağmen ortak bir örgüt kültürü yaratması durumunda ortaya çıkmaktadır (Yozgat ve Şişman, 2007).

Örgütsel sinizmin etkilediği ve etkilendiği en önemli konulardan biri de örgütsel bağlılık değişkenidir (Abraham, 2000). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte inanış ve sadakatlerinden daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüte bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı değişim esnasında gerçekleşmektedir. Kişi, örgütten belli ödül elde ederse, bu elde etme karşılığında kendini örgüte daha fazla bağlı hissetmektedir (Balcı, 2003). Örgütsel bağlılığa örgüt tarafından önem verilmesinin sebebi; örgüte bağlı çalışanların motivasyonlarının, iş tatminlerinin ve performanslarının daha yüksek olacağı inancıdır. Başka bir anlatımla örgüte bağlı olan çalışanların örgütsel sinizmleri de düşük olacaktır. Bunun yanında örgütsel bağlılıkla arasında negatif ilişki bulunan ve örgütün faaliyetlerinin aksamasına neden olan işe devamsızlık, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçların bağlılıkla olan ilişkisi, çalışan bağlılığının önemini arttırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu 2010).

Balıkçioğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeylerini önemli ölçüde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artış gösterdikçe örgütsel sinizmlerinin azalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanı sıra iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, çalışanın performansı ve işyerinin verimliliği için önemli bir konu haline gelmiştir. İş tatmini, *“işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk”* olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi; iş tatmininin maddi boyutu işten elde edilen maddî çıkarlar olurken duygusal boyutu ise çalışanın işinden zevk alması ve ortaya çıkan eserden mutluluk duyması oluşturmaktadır. Buradan hareketle iş tatmini, *“bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki”* olarak da ifade edilebilir (Kalağan, 2009).

Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Yabancılaşma; *“bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması”* şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008). Abraham (2000) yabancılaşmayı, *“çalışanların kendi hedeflerini başarmada yetersiz olması, kendi faaliyetlerinin ve işyerinin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması”* olarak ifade etmektedir.

İşe yabancılaşma, *“bireylerin işlerinin tabiatı sebebiyle sosyal veya iş ortamının bir parçası olarak değil, bireylerin kendilerini algılayış biçimlerine verdikleri tepki”* olarak ifade edilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998).

Abraham (2000)'a göre örgütsel sinizmin arttığı yerde örgüt içerisinde yabancılaşma da artış göstermektedir. Yabancılaşan kişi çalışma arkadaşlarına, örgütsel ve doğal ortamına uyum sağlayamayacak ve bu durum zaman içerisinde

kişinin çevresi üzerindeki denetiminin azalmasına, yalnız ve çaresiz kalmasına neden olacaktır.

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Abraham'a (2000) göre örgütsel vatandaşlık, herhangi bir maddî ya da sosyal ödül beklentisi olmadan tamamen gönüllü şekilde gerçekleştirilen, belirli rol ihtiyaçlarının ötesine giden davranışlar bütünüdür (Abraham, 2000). Örgütsel vatandaşlık, örgütün resmî ödül sisteminde açıkça göz önüne alınmayan, buna karşılık örgütün devamını destekleyen ve tamamen çalışanlara bağlı olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel tercihlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yönetim tarafından çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi için bir talep bulunmamakta; buna bağlı olarak da sonunda bir ceza ya da yaptırıma yer verilmemektedir. Örgütün çalışanlarını bir araç olarak değil bir insan olarak görmesi, çalışanlarına değer vermesi, saygı göstermesi, onların gereksinimlerini göz önüne alması aynı şekilde üstün çalışanına saygı göstermesi, astına ihtiyaç duyduğunda yardımcı olması, onu desteklemesi, çalışanın işinden beklentilerini alıyor olması gibi unsurlar örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kalağan, 2009).

Gerek içsel gerekse dışsal olarak örgütün gelişiminin desteklenmesi, vatandaşlığın temelini oluşturmaktadır. Buna karşın siniklerin gönüllü faaliyetlerde bulunması pek ihtimal dâhilinde değildir. Ayrıca siniklerin örgütün faaliyetlerini düzeltmek amacıyla birtakım talep edilmeyen eylemlerde bulunması ve örgüte yönelik dış tehditlere karşı örgütü koruması anlamında istekli olması da pek mümkün değildir. Başarısız değişim çabalarıyla moralleri bozulan örgütsel değişim sinikleri, kendi uyumları için yönetimin yapıcı öneriler sunmada yetersiz kaldığını ileri sürmektedirler. Başka bir anlatımla örgütsel sinizm, diğer örgütsel davranışlarda olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008). Bu doğrultuda yüksek örgütsel sinizmin örgütlerde düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olacağı söylenebilmektedir.

Örgütsel Sinizm ve Güven

Güven; başkalarının gelecekteki eylemlerinin yararlı, uygun ve en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığı hakkında kişilerin beklentileri,

varsayımları ve inançlarının bütünüdür. Güvensizlik kavramı kendi içerisinde gerginlik, hayal kırıklığı ve şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kuramlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Tükeltürk ve diğerleri, 2009).

Güven açısından üç temel özellik ortaya çıkmaktadır:

Birincisi; güven, davranma ve eyleme geçmeye ilişkin isteklilikle ifade edilen psikolojik bir durumdur. İkincisi; incinebilirlik, belirsizlik ve risk, güvenin en önemli unsurlarındandır. Üçüncüsü; pozitif beklentilerden veya belirli eylemlerin performansı gibi koşullardan dolayı ortaya çıkan durumu ifade etmektedir.

Güven gelecekle ilgilidir ve başkalarının davranışına ilişkin öngörü ve beklentileri kapsamaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramı, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır (Kalağan, 2009).

Örgütsel güvenin yanı sıra örgütsel saygı algısı da çalışanları etkileyebilir. Örgütsel saygısızlık, örgütün çalışanlarına saygılı ve onurlu şekilde davranmadığına dair algı olduğu için sinizm, tükenmişlik ve güvensizlikle sonuçlanabilir. Saygısız çalışanlar müşterilere yardım ettikleri zamanlarda gerçek duygusal tepkilerini gizleme gereği duyabilirler. Bu maskeleye ve şüphelilik, duygusal yoğunlaşmayı artırabilir. Saygı eksikliği, örgüte yönelik güven duygusunu olumsuz yönde etkileyerek sinizm ve tükenmişliği de etkileyebilir (Özgener ve diğerleri, 2008).

Örgütsel sinizm, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerinde de artış olmasına neden olmaktadır.

Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, hiç bitmeyen meslekî zorluklar, yüklenmeler, iş veriminin düşmesi, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon, bedensel hastalıklara artan bir duyarlılık, alkol ve diğer maddelere bağımlılık gibi belirtilerle ortaya çıkan bir yüklenme ile zorlanma (stres) tepkisi olarak tanımlanabilir. Tükenmişliğin ortaya çıkmasında hem işle ilgili faktörler (aşırı iş yükü, fiziksel koşullar, zaman baskısı, vardiyalı çalışma, işin türü vb.) hem de örgütsel faktörlerin (rol belirsizliği, rol çatışması, grup birliğinin olmaması, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler,

statü uyumsuzluğu vb.) etkili olduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin en fazla görüldüğu mesleklerin başında hemşirelik, polislik, itfaiyecilik ve hosteslik olduğu tespit edilmiştir. Bu mesleklerde aynı zamanda sinik davranışlar da daha fazla ortaya çıkmaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ihlali ile psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Ayrıca söz konusu kavramlara ilişkin yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Günümüz örgütlerinin karşılaştığı yeniden yapılandırma, kademe azaltma ve geçici çalışana artan talep gibi eğilimler, çalışanların psikolojik sözleşmelerini derinden ve önemli bir şekilde etkilemektedir. Psikolojik sözleşme veya sözleşme kavramı; çalışanın işveren tarafından kendisine verildiğini düşündüğü sözün yerine getirilip getirilmemesi hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Örneğin; işveren çalışandan iyi performans göstermesini, kurallara uymasını, örgüte kendisini adanmasını beklerken; çalışan, yönetimden kendisine adaletli davranılmasını, uygun çalışma koşulları sunulmasını, açık ve yerleşmiş çalışma saatleri uygulanmasını ve ödüllendirilmeyi beklemektedir (Aydın ve diğerleri, 2008). Psikolojik sözleşmeyi oluşturan yükümlülükler örgüt tarafından yerine getirildiğinde, çalışanlar bu durumda örgütün kendilerine değer verdiği düşüncesine sahip olacaklardır (Lester ve diğerleri, 2007). Ancak karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirileceğine dair inancın azalması durumunda ise düşük örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan örgütsel bağlılık ve azalan çalışan tatmini gibi arzu edilmeyen iş çıktıları olarak örgüte geri dönecektir. Bu nedenle özellikle son on yılda çoğu psikolojik sözleşme araştırması, psikolojik sözleşmenin bileşenlerini ve psikolojik sözleşmenin işveren tarafından yerine getirilmemesi veya ihlal edilmesinin etkilerini çözümlemeye odaklanmaktadır (Uen ve diğerleri, 2009).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğilerinin karşılaştırılması

süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Çalışan ile yönetim arasında yazılı bir sözleşme olmasa da hem çalışan hem de yönetim bazı yükümlülük ve sosyal normlarla oluşmuş, psikolojik nitelikli bir anlaşmayla birbirlerine bağlıdırlar. Yönetimin bu anlaşmadan doğan yükümlülükleri, aynı zamanda sosyal sorumluluğun bir gereğidir. Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve devam etmesi bazı faktörlere bağlıdır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında kariyer gelişimi, işin ilgi çekici olması, işin çalışanın özelliklerine uygun olması, çalışana ödül sağlaması, olumlu bir çalışma ortamının bulunması, kişisel desteğin olması ve özel hayata saygı gösterilmesi etmenleri çerçevesinde oluşmaktadır ve söz konusu etmenlerin ihlal edilmesi durumunda da psikolojik sözleşme verimli bir şekilde işlemeyecek ve ihlal edilecektir (Arslan ve Ulaş, 2004).

Çok sayıda araştırmacı psikolojik sözleşmenin yalnızca fiilen gerçekleşen bir durum olmadığını, çalışanların algılarının da böyle bir duruma işaret edebileceğini belirtmişlerdir. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kaynağında bulunan psikolojik sözleşme, kısaca bireyin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inanışlarından oluşmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000). Temelde bir psikolojik sözleşme; çalışanın algılanan sözlerin karşılıklı olacağına inanarak işine bağlılık hissetmesine ve motive olmasına yardımcı olmaktadır (Rousseau 2004). Herhangi bir sosyal ilişkide de karşılaşıldığı üzere sözler yerine getirildiğinde oluşan kalma isteği ve iş tatmini muhtemel sonuç olurken diğer bir taraftan eğer sözler tutulmazsa bu durum olumsuz duyguların oluşması ve geri çekilme davranışı ile sonuçlanmaktadır (Conway ve Briner, 2005).

Robinson (1995) da psikolojik sözleşme ihlalini, yönetimin çalışanın katkısına kayıtsız kalması olarak ifade etmiştir ve çalışanın ihlali algılandığında kızgınlık ve hayal kırıklığı olarak ifade edilen bir duygusal durum içine girdiğini belirtmiştir. Çalışanlara yönelik psikolojik sözleşme ihlalinde, çalışanlarda endişe ve kuruma güvensizlik görülebilmektedir. Üst düzey yöneticilerin ödüllendirmedeki davranışlarına bağlı olarak oluşan adaletsizlik duygusu da bir diğer sonuçtur ve bütün bu bulgular örgüte bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Herriot ve diğerleri,

1997). Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanlar, örgütten bekledikleri olanaklara sahip olmayacaklar ve kendi çıkarları ile çatışan durumlarla karşılaşacaklardır. Bu durumda da yaşanabilecek adaletsizlik karşısında çalışanlar örgüte karşı olumsuz tepkiler geliştirebileceklerdir (Kickul ve Lester, 2001).

Çalışanlara yönelik psikolojik sözleşme ihlalinde, çalışanlarda endişe ve kuruma güvensizlik ortaya çıkabilmektedir. Üst düzey yöneticilerin ödüllendirmedeki davranışlarına bağlı olarak oluşan adaletsizlik duygusu da bir diğer sonuçtur ve bütün bu bulgular örgüte bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Herriot, 1997). Özkalp (2004) de psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda ilk olarak iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunun zedeleneceğini ve ihlalin çalışanın işini ihmal etmesine ya da örgütü destekleyecek faaliyetlerden uzak durmasına neden olacağını belirtmektedir. Turnley ve Feldman (1999) da psikolojik sözleşme ihlalinin, yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlali olarak değerlendirilmesine karşın bu durumun çalışanların tutum ve davranışları üzerine önemli etkilerinin bulunduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda oluşabilecek duygular daha ayrıntılı incelendiğinde; ihlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans gösterebilmektedirler. Ancak psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanlar; öfke,

güvensizlik, sadakatsizlik ve bağlılık azalması duyguları yaşayabilir; örgütten ayrılma eğilimi içinde olabilirler (Lambert ve diğerleri, 2003).

İş ilişkisinde önemli bir etken olan psikolojik sözleşme genellikle ihlal edildiğinde daha da önemli hale gelmektedir. İhlal hali aslında küçük bir yanlış anlama ya da algılamadan, iyi niyetin kötüye kullanılmasına kadar çok fazla duygusal ve davranışsal durumu kapsamaktadır. Rousseau, ihlal durumunu “*söz verilen bir unsurun yerine getirilmesindeki başarısızlık*” olarak ifade etmektedir (Carbery, 2003). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Robinson ve Rousseau (1994), iş yaşamının başlangıcından henüz 2 yıl geçmesine rağmen çalışanların %55’inin psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını vurgulamıştır. Başka bir çalışmada, çalışanların %25’inde bu sonuca rastlandığını vurgulamıştır. Yani, birçok çalışmada psikolojik sözleşme kapsamında farklı sonuçlar elde edilse de, günümüz iş dünyasında psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasının kuvvetle muhtemel olduğunu ifade etmek mümkündür (Turnley ve Feldman, 1999). Knights ve Kennedy (2005) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada da Avustralya’da kamuda görevli çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine yönelik düşünceleri artış gösterdikçe iş doyumlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Armstrong (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının, performanslarının azaldığı, işe devamsızlıklarının artış gösterdiği tespit edilmiştir. Knights ve Kennedy (2005)’nin çalışmasının sonucunda da psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılayan çalışanların işten ayrılmayıp örgütte çalışmaya devam etmeleri durumunda iş performanslarının düştüğü, işyerinde dedikodu yaptıkları, örgüte zarar verdikleri ifade edilmiştir.

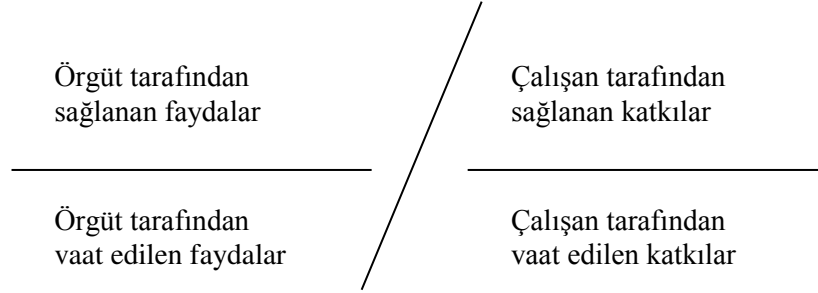
Alan yazında psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olduğu durumların yanı sıra psikolojik sözleşme ihlaline neden olan durumlar üzerinde de araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Örgüt üyeleri arasında hangi tür durumların psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanacağı yönünde de çeşitli farklı durumlar ortaya çıktığı saptanmıştır. Örneğin, yaşı ilerlemiş olanlar iş güvenliği ile ilgili hususları özellikle daha önemli görmekte ve bu gruplar mevcut durumun iş güvenliğine negatif bir etki

yapacağını değerlendirmektedirler. Buna ek olarak, örgüt üyeleri yaşlandıkça ve örgütün yaşam döngüsüne bağlı olarak örgütsel küçölmeler yaşandıkça, çalışanlarının işlerinin kaybetme riskinin artacağı bilinmektedir. Tersı durumda ise gençler, iş güvenliğini daha az önemsemekle birlikte, bütün iş hayatlarını aynı örgüte bağlı sürdürmek gibi bir hayalleri bulunmadığından bu yöndeki uyumsuzlukları psikolojik sözleşme ihlali olarak daha az algılamaktadırlar. Bu tür genç çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlallerini daha çok eğitim, gelişme, terfi ile ilgili konularda algılamaktadır. Hatta genç çalışanlar, var olan uzun çalışma saatlerine ve belirli bir dönem düşük ücret almaya; sonucunda terfi, eğitim ve gelişim sağlamak adına katlanmaktadırlar (Turnley ve Feldman, 1999). Malta'da kamuda görevli çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algıları incelenmiş ve çalışanların kendilerine fazla iş verildiğinde ve örgütün yükümlölüklerini yerine getirmediğinde psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıktığına yönelik görüş belirttikleri belirlenmiştir (Cassar, 2001).

Özünde örgüt üyeleri tarafından beklenen ile kendilerine verilen ödüller (maaş dışı her şey) arasındaki farklılıklar psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır. Ancak, bu durum ihlale konu olan ödüle göre ihlalin durumunu etkilemektedir. Şöyle ki, örgüt çalışanları kendilerini doğrudan etkileyecek ödülleri daha anlamlı görmekte ve bu konudaki ihlalleri daha açık şekilde algılamaktadır. Buna ek olarak, beraber çalıştıkları iş arkadaşlarıyla aralarında olan hakkaniyeti de gözetmektedirler. Bunun dışındaki ödüller açıkça tartışılıp, değerlendirilebilen, elle tutulur ve gözler görülür olma özelliğindedir. Sonuç olarak da, örgütün ödüller kapsamındaki yükümlölüklerini yerine getirme konusundaki başarısızlıkları, üyeler tarafından rahatlıkla anlaşılabilmektedir. Bu durum da, ödüllendirme hususlarındaki uyumsuzlukların diğer psikolojik sözleşme durumlarına göre bir ihlal olarak algılanması ihtimalini artırmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999).

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN BELİRTİLERİ VE NEDENLERİ

Örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş performanslarını, örgütsel bağlılıklarını, örgütsel sinizm düzeylerini, iş tatminlerini etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkarılması ve ihlal algısının ortadan kaldırılarak verimli bir iş ortamının sağlanabilmesi araştırmalara konu olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılabilecek unsurlar Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Arslan ve Ulaş, 2004

Şekil 1 incelendiğinde, çalışanların ilk önce kendilerine vaat edilenlere göre aldıklarını kıyasladıkları, ardından kuruma verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırdıkları, üçüncü olarak ise bu iki oranı birbiriyle kıyasladıkları görülmektedir. Soldaki oran sağdakinden küçükse çalışan, bir sözleşme ihlali olduğuna karar verecektir. Bugün kurumlar istihdam güvencesi değil, istihdam edilebilirlik güvencesi vermektedir. Taraflar arasındaki psikolojik sözleşme son yıllarda, emek sahiplerinin özel bazı bilgi ve yetenekleri dolayısıyla işe alınması üzerine kurulmakta ve işletmenin bunlara ihtiyacı kalmadığı anda sona ermektedir (Arslan ve Ulaş, 2004).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgüt üyelerinin algıladığı beklentiler ile elde ettiği kazançlar arasında birtakım farklılıklar oluştuğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Fakat ortaya çıkan bu farklılıkların tamamı karşılıklı olarak önemsenmeyebilir veya önemsenenler olduğu durumlarda ise bunların tümü ihlal algısına yol açmayabilmektedir. Dolayısıyla sözleşme ihlalleri incelenirken asıl önemli nokta; bu tür algılamaların psikolojik sözleşme şiddetine (violation) yol açma ihtimali daha yüksek olanların hiçbir aleyhte tepkiye neden olmazken, zararsız görünen bazı ufak

anlaşmazlıkların ise güçlü bir öfke ve kızgınlık hissine neden olma ihtimalidir (Rousseau, 1995).

Robinson ve Morrison (1997) psikolojik sözleşme ihlalinin, verilen sözün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı şeklinde ve psikolojik sözleşme şiddetini ise psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra çalışan tarafından gösterilen duygusal ve tutumsal tepkiler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda oluşturulan modelde, psikolojik sözleşme ihlali ve şiddet oluşumunda psikolojik sözleşme ihlali bilerek kasıtlı yapılan ihlaller ile farkında olmadan yapılan ihlaller olarak sınıflandırılmaktadır. Taahhüt çokluğu, karışıklık, performans eksikliği gibi imkânsızlıkların, güç dengesizliği, çalışanın davranışı ile çalışan ve işverenin karşılıklı ilişkisinden kaynaklı isteksizliğin kasıtlı bilerek yapılan psikolojik ihlal kapsamında değerlendirileceğini belirtmişlerdir. Çalışanlar ve örgütün kültürel mesafe ile sosyalleşme durumlarına bağlı olarak oluşturdukları farklı şemaların, kapalı, eksik ya da üzerinden uzun zaman geçmiş sözlerin oluşturduğu karışıklık ve belirsizliğin, iletişim durumlarının ise psikolojik sözleşme ihlaline neden olabileceğini ancak bu ihlalin farkında olmadan yapılan ihlaller kapsamında değerlendirilebileceğini ifade etmektedir (Robinson ve Morrison, 1997).

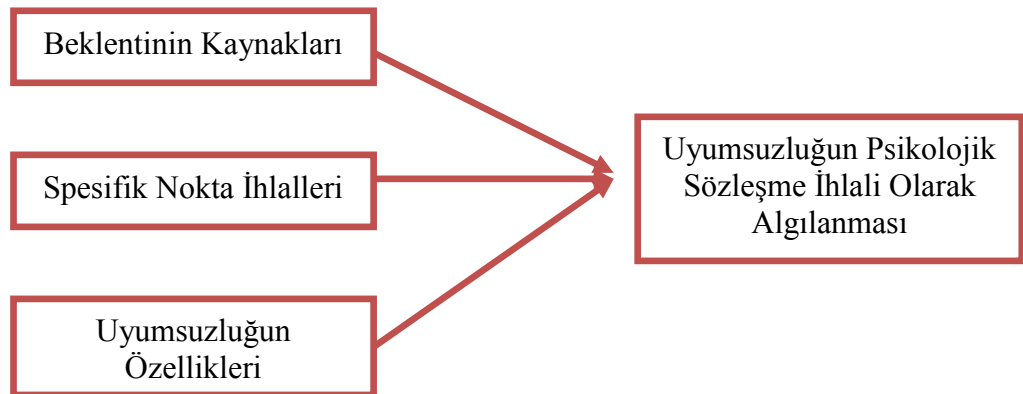
Agee (2000) de benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlallerinin kasıtlı ya da farkında olmadan şeklinde iki farklı durumda ortaya çıktığını belirtmektedir. Örgütün isteksizliği ve imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirmesi örgütün kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri psikolojik sözleşme ihlaline örnek oluşturmaktadır. Yine Özkeçeli (2005) de güç dengesi, vaatlerin maliyetli olması, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme durumları, işverenin isteksizliği gibi nedenlerle kasıtlı psikolojik sözleşmenin meydana gelebileceğine vurgu yapmaktadır. Guest (1998)'e göre örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali; *“ihlalin ve ona eşlik eden durumların bir çalışanın yorumundan kaynaklanabilecek; duyuşsal ve duygusal hayal kırıklığı, hüsran, öfke ve kin deneyimi”* olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir anlatımla psikolojik sözleşmenin ihlali; istihdam ilişkisindeki taraflardan birinin, diğerinin söz verdiği yükümlülükleri yerine getirmediğini algılaması durumunda meydana gelmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Morrison ve Robinson (1997) ise aynı kavramı “sözünden dönmek” (amaçlı olarak ya da şartların değişmesi sonucu işverenin verdiği sözü kasten bozması) ve “uyumsuzluk” (çalışan

ve işverenin verilen sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmaları) olmak üzere iki nedenden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Tüketürk ve diğerleri (2012) çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin bazı belirtilere dayanarak belirlenebileceğini ifade etmektedir. Bunlar: işveren ile çalışan arasında doğan çatışmalar ve karşılıklı güven probleminin oluşması, çalışan ve işverenin birbirine karşı anlayış göstermemesi, iletişim düzeylerinin düşük olması, bu konuyu düzeltme amacıyla karşılıklı sarf edilen çabanın düşük olması, psikolojik sözleşmeyi ihlal etmeye yönelik gerçekleştirilen eylemler, çalışan ya da işverenden sadece birinin psikolojik ilişkiye önem ve değer vermesi, karşılıklı verilen vaatler ile gerçekleştirilen uygulamalar arasında büyük tutarsızlıkların bulunması, çalışana işin gerekliliklerinin yanlış tanıtılması, adil uygulamaların gerçekleştirilmemesi şeklinde belirtilmektedir.

Yönetim ile çalışan arasındaki ilişkide bir taraf, diğerinin vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğini algılıyorsa, bu psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelmektedir. İşverenin aralarındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algılayan çalışan, aynı sözleşme gereği kendisine düşen katkıları sunma yükümlülüğünü artık kendinde pek fazla hissetmeyecektir ve psikolojik sözleşmenin ihlali her şeyden önce iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsar ve çalışanın işe ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etki yapar (Kırel, 2004).

Uyumsuzluğun psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmasının bazı göstergeleri bulunmaktadır ve bu göstergeler Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. Psikolojik Sözleşme İhlal Modeli

Kaynak: Turnley ve Feldman, 1999.

Şekil 2 incelendiğinde çalışan ile örgüt arasındaki uyumsuzluğun psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanması üç temel faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler; beklenti kaynakları, spesifik nokta ihlalleri ve uyumsuzluğun özellikleri şeklinde ifade edilebilir. Psikolojik sözleşmeye neden olan bu faktörler ayrıntılandırılmıştır.

a) Beklentiler

Örgütsel açıdan psikolojik sözleşmede çalışanların işverenlerin kendilerine vermiş oldukları sözler, örgüt üyelerinin kurum kültürünü ve diğer uygulamaları algılama biçimlerine bağlı beklentiler ile örgütün işleyişine ilişkin görüşleri çalışanın beklentilerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, örgüte ait bazı faktörler önem kazanmaktadır. Her çalışan örgüte bazı gereksinimlerini ve beklentilerini gidermek için katılmakta; bu gereksinim ve beklentileri doğrultusunda davranışta bulunmaktadır. Beklentileri karşılanan çalışanlar doyuma ulaşırken karşılanmayan çalışanların moralleri bozulmakta ve verimleri düşmektedir (Kaşlı, 2007).

Psikolojik sözleşme hem çalışan hem de işvereni kapsayan beklentiler örüntüsüdür. Dolayısıyla sözleşmede çalışanın işverenden olduğu kadar işverenin, örgütün de çalışandan bazı beklentileri bulunmaktadır. Kotter (1973) de çalışanların örgütten ücret, bireysel gelişim, iyi olan bir işte tanınma, güvenlik ve çevresel faktörler, arkadaşlık ilişkileri, çevre, terfi fırsatı beklediklerini ifade etmektedir. İşverenin, örgütün de çalışandan örgütsel bağlılık, esneklik ve gönüllük, işleri uygun bir şekilde yapabilme, verimli grup çalışması, iş etkinliği, denetleme, olumlu iletişim gibi beklentileri bulunduğunu belirtmektedir.

Örgütün çeşitli kademelerinde bulunan yöneticiler, psikolojik sözleşme oluşturacak şekilde çalışanlara bazı vaatlerde bulunmaktadır. Aslında bu beklentilerin bazıları daha iş alanlarında bile başlamaktadır. İlanda geçen ifadeler, o kişi tarafından kurumun ağzından çıkıyormuşçasına algılanmaktadır. Bu nedenle de çalışanların beklentileri birden fazla kaynaktan durumdan veya kişiden oluşmakta ve beklentilerin oranı da sözü veren kişiye göre değişim göstermektedir. Şöyle ki, çalışanın sürekli ilişki halinde olduğu ilk kademe yöneticisi ile en üst düzeydeki yöneticisi tarafından verilen sözlerden oluşan psikolojik sözleşme ihlali farklı etki göstermekte, ilk kademe yöneticinin oluşturduğu uyuşmazlık örgüt üyelerinde daha

fazla olumsuz etkiler uyandırabilmekte ve bunu bir tür ihlal olarak algılayabilmektedirler.

Çalışanlar, görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için çaba göstermekte ve bunun karşılığında da örgütten ücret artışı, terfi ya da ödüllendirme gibi teşvikler beklemektedir. Örneğin; bir çalışan, görevini başarıyla yerine getirebilmek için fazla mesai yapması ve ek çaba göstermesi gerektiğini algılar ve bunu yerine getirirse, onun da örgütünden ücret artışı beklemesi kaçınılmaz olacaktır. Yine daha fazla iş tecrübesi kazanmak ve kendini geliştirmek isteyen ve bunun için çok fazla emek harcayan bir çalışan örgüt tarafından kariyer geliştirme ve terfi olanaklarının sağlanmasını bekleyebilecektir (Romzek, 1990). Ancak çalışanın davranışları karşısında beklentileri karşılanmazsa psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşecektir.

b) Spesifik Nokta İhlalleri

Psikolojik sözleşme ihlali konusunda yapılan araştırmaların neredeyse tamamı birbiriyle tutarlı olarak, ihlalinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin kaynaklanan bu olumsuz etkiler çalışanların daha çok kurumun kendilerine borcu olarak algıladıkları unsurları ne ölçüde yerine getirdiği ile bağlantılı olduğu sonuçlar arasındadır. Konu üzerinde çalışan çok sayıda araştırmacı, çalışan davranışlarındaki birçok durumun -işten ayrılma artışı, performans azalması, gönüllülük ve işe adanmada kayıtsızlık ve örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi- psikolojik sözleşme ihlali ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda 1999'da yapılan bir araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin iş doyumunu ve örgüte bağlılığı azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı, biçimsel ve fazladan rol performansını azalttığı ortaya konulmuştur (Turnley ve Feldman, 1999).

Sosyal takas teorisine göre iş ilişkisinde kuruma bağlılık ve kurum amaçları doğrultusunda hareket edilmesi için yapılan takastaki en önemli unsur teşviklerdir. Bu teşvikler ücret, prim, işin kendisi ve iş koşulları olduğu kadar sosyo-duyusal bazı yararlar da olabilmektedir. Yazarlar, karşılıklılık normuna dayanarak çalışanların kendilerine verilenin karşılığı için kurumsal amaçlar için çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Çünkü yapılan çalışmalarda da çalışanların tutum ve davranışları ile kurumsal teşviklerin durum ve miktarı arasında kuvvetli bir pozitif ilişki olduğunu

göstermektedir. Çalışanlar yönetimin kendine sağladığı teşviklerin karşılığını vermek için çalıştıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da göstermektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme kapsamında algılanan teşviklerde oluşan bir ihlal tam aksine sonuçlar doğurabilmektedir (Jacqueline ve Shapiro, 2002).

Buna ek olarak psikolojik sözleşmede yapılan değişimler de çalışanlar üzerinde etkilidir. Bu değişim iki farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlar uyum ve değişimdir. Uyum, birtakım değişikliklere, genişleme ve daralmalara (performans ölçütleri, ödeme planları, çalışma düzeni vb.) rağmen sözleşmenin özde devam etmesi iken; dönüşüm, sözleşmede radikal değişikliklere (kısa dönemli mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama vb.) giderek yapının değiştirilmesidir. Uyumda değişim çalışanlar tarafından benimsenebilir ve desteklenebilirken, dönüşümde değişime direnç söz konusu olabilir. Nitekim taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmektedir. Sözleşmede dönüşüm yeni bir sözleşme yaratma amaçlıdır ve örgüte bağlılığı azaltabilmektedir. Örneğin örgütsel küçülme, yeniden yapılanma gibi nedenlerle gerçekleşen işten çıkarmalar ile işverenler, çalışanlar ile aralarında bulunan psikolojik sözleşmeyi ihlal etmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve iş değiştirmenin yolları aranmaya başlamaktadır. Buna rağmen, işverenler, çoğu zaman bu sözleşmenin zarar gördüğünün farkına varamamaktadırlar. Bu durum, işgücüne olduğu kadar işverene ve yöneticilere de zarar verme potansiyeli taşımaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004).

Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanın kuruma güveni sarsılır ve kendi iş rolünün kapsamına giren görevleri ihmal etme, kurumu destekleyici gönüllü faaliyetlerden kendini çekme, hatta işinden tamamen ayrılma eğilimi gösterir. İş tatmini ve örgüte bağlılık azalır. Dolayısıyla tüm bu durum örgütsel etkinlik ve verimliliğe olumsuz etkilerde bulunur (Kırel, 2004).

Bir başka çalışmada ise psikolojik sözleşmeye uyulmamasına karşı oluşan çalışan tepkileri, ihlal ve güvensizlik olarak ayrılmıştır. Robinson ve Morrison (1995) psikolojik sözleşmeye uyulmamasının çalışanların duygusal tepkilerini tetikleyen önemli bir işyeri olayı olduğunu ifade etmişlerdir. İhlal durumunda, gerginlik ve öfkeye kadar uzanan çalışan tepkisi görülebilmektedir. İkinci olarak ise

güvensizlik çalışanların tepkileri arasında görülmektedir. McAllister (1995) güvenin önemli bir duygusal bileşen olduğunu ve kişilerin ilişkilerinde sürekli güvene yatırım yaptıklarını belirtmiştir. Bu ilişki iki tarafında karşısındakinin refahını ve mutluluğunu sağlamak için davrandığı ile karakterize edilmektedir. Aynı zamanda güvenin bilişsel ve duygusal bileşeni bulunmaktadır. Ancak ortada olumsuz bir tecrübe söz konusu olmuştaysa, duygusal bileşen daha etkili olmaktadır (Zhao ve diğerleri, 2007).

Robinson ve Rousseau (1994)'nın MBA öğrencileri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada da psikolojik sözleşme ihlalinin nedenleri araştırılmıştır. Öğrencilerin en çok içinde bulundukları örgüt bağlamında eğitim/gelişim konularında psikolojik ihlal durumunun gerçekleştiğini belirttikleri tespit edilmiştir. Öğrenciler, eğitimin kendilerine vaat edilen düzeyde gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra ödeme, yükselme, işin niteliği, iş güvenliği, geri bildirim, değişimin yönetimi, sorumluluk, birey ve adaletsizlik gibi diğer faktörlerin psikolojik ihlale neden olabileceğine vurgu yapmışlardır.

Sonuç olarak örgütler; küreselleşme sürecine bağlı olarak yaşanan rekabet ortamında, maliyet verimliliği sağlayabilmek amacıyla insan faktörünü mümkün olduğunca en azlara indirmeye çalışmaktadır. Bu çaba ya belirli bir oranda kendine karşılık bulmakta veya örgütte kalan çalışanların iş güvenliği hissini kaybetmesi ve örgüte olan güvenlerinin azalmasıyla neticelenmektedir. Daha öncede ifade edildiği üzere; çalışanlar ve işverenler, davranışlarını psikolojik sözleşmelerindeki algılarına göre şekillendirmektedirler. Bu nedenle örgütlerde; yazılı olmayan kuralları içeren psikolojik sözleşmeler, yazılı kurallara göre daha çok önem taşımakta ve insan kaynağının etkin kullanımını sağlayan bu tür sözleşmelere verilen önem gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Ayrıca çalışan ve işveren arasındaki bu ilişkinin; tarafların algılanan yükümlülüklerini yerine getirmemesi biçiminde ilerlemesi de, psikolojik sözleşmede önemli değişikliklere neden olabilmektedir. Eğer bu değişim kabul edilebilirlik düzeylerini geçerse; mevcut psikolojik sözleşme koşullarının revize edilmesi ve yeni bir psikolojik sözleşme kurulması daha etkili bir yol olacaktır (Schalk ve Roe, 2007).

3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN OLUŞUM SÜRECİ

Çalışanın ve işverenin istihdam ilişkisinde karşı tarafın sergilediği bir hareket veya bir taahhüt ile oluşan inançları anlamında kullanılan “*karşılıklı yükümlülükler*” terimi, psikolojik sözleşmenin anahtar ögesi olarak kabul edilmektedir. Bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması, bireyler arasındaki ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülükler yönelik olarak tarafların inançlarının azalmasına neden olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Bunun sonucunda ise daha öncede belirtildiği üzere, çalışanın karşılıklı yükümlülükler hakkındaki algısından oluşan psikolojik sözleşme terimlerinin yerine getirilmediğini hissetmesi bu sözleşmenin ihlaline yol açmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri yine daha önce belirtildiği gibi örgüt ve temsilcileri tarafından bilerek, kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller olarak ikiye ayrılabilir. Kasıtlı olarak yapılan ihlaller ise örgütün bu yükümlülüğü bilmesine rağmen imkânsızlık veya isteksizlik sebebiyle yerine getirmeyişidir (Türker, 2010). Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunu anlamak için ihlalin olduğu örgütün genel karakteristik özelliklerine bakmak faydalı olacaktır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Pate ve diğerleri, 2000);

- Üst yönetim politikalarının adaletli olmaması ve/veya katı politika ve uygulamaların mevcut olması, politikalarda sosyal sorumsuzluğun hüküm sürmesi ve belirlenmiş stratejik bir vizyonun olmaması gibi iş çevresinin doğası ile ilgili sorunların olması
- Zayıf iletişim, kısık sesli çalışan, saygısız davranış biçimleri, yönetsel becerilerde eksiklikler, çalışanın idrak kuvvetine ve hissiyatına saygısızlık olarak yansıyan yönetsel tuhaflıklar gibi örgütsel kültür veya örgütsel iklim ile ilgili sorunların olması
- Rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü gibi işin ve rollerin doğası ile ilgili sorunların olması

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunda temel olan koşullar uyumsuzluğun ortaya çıkması ve sözlerin tutulmamasıdır. Verilen sözlerin tutulmaması örgütün bilerek çalışana verdiği bir sözü yerine getirmemesi iken uyumsuzluk yaşanması

ise verilen bir sözden/taahhütten örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır. Bahsedilen bu iki koşul da çalışanın kendisine verilen veya verildiğini düşündüğü sözler ile gerçekte sunulanlar arasında farklılık oluşmasına neden olacak, çalışanın zihninde karşılanmamış sözlerin/taahhütlerin algılanmasına yol açmaktadır.

Çalışanın psikolojik sözleşmesinde istihdam süreci ve/veya karşılıklı etkileşim ile ilgili herhangi bir adaletsizlik algısı oluştuğunda, örgüt tarafından arzu edilmeyen tutum ve davranışlar meydana gelecektir. Ayrıca; örgüt tarafından verilen sözler tutulmadığında, çalışanın örgüte karşı güveni azalacak ve bunun sonucunda çalışanlar mevcut istihdam ilişkilerine yatırım yapmayı bırakacaklardır (Mimaroğlu, 2008).

Alan yazında psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan devri arasında ilişki olduğunu bulgulayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır ve araştırmacılar ihlalin çalışan davranışları üzerine doğrudan etkisinin olduğunu belgelemektedirler. Psikolojik sözleşme teorisyenleri, sözleşme ihlalinin karşılanmayan beklentilerden daha fazlası olduğunu belirtmektedirler. Çünkü ihlal sadece beklenen kazançların kaybı değil, iki taraf arasındaki güvenin ve ilişkinin kaynağının erozyona uğramasıdır. Robinson (1996)'un yaptığı araştırmaya göre çalışanın ihlal algısı düşük performans ve zayıf iş davranışları olarak örgüte etki etmektedir (Turnley ve Feldman 2000). Psikolojik sözleşme terimleri yerine getirilmeyen bir çalışan, bir tür örgütten yabancılaşmaya yol açan psikolojik stres hissedecektir. Bu stres devamında; işe geç gelme ve/veya devamsızlık davranışları, daha da ötesinde çalışanın işyerinden tamamıyla ayrılması gibi olumsuz iş çıktıları doğurabilecektir (Sayılı, 2003).

Kısaca; ihlalden sonra olumsuz eğilimler artmakta, örgüte duyulan güven azalmakta ve çalışanın örgüte yardım çabaları zayıflayarak örgüte duyulan yükümlülük hissi gerilemektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003).

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

- Eğitim ve geliştirme; çalışanlara eğitim imkânlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,

- Ödenen ücretler; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,
- Ödüllendirme; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- İşin niteliği; işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,
- İş güvenliği; iş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- Geribildirim; gözden geçirme ve geribildirim yetersiz yapılması,
- Değişim yönetimi; örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar dilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- Sorumluluk; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- Bireyler; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

İşverenin ya da çalışanın sunması gerekenlerin neler olduğu hakkında çalışanın ya da işverenin algısına (olumlu ya da olumsuz) uygun olarak kabul edilenin dışına çıktığında, ya psikolojik sözleşme revize edilecek yani farklı sınırlamalarla ve farklı bir içerikle yeni bir sözleşme oluşturulacak ya da sona erdirilecektir (Anderson ve Schalk, 1998). Çalışanın psikolojik sözleşme ihlaline olası tepkisindeki durumsal sınırlamaları daha iyi anlayabilmek adına, ilk olarak Hirschman bir çeşitlendirmeye gitmiştir. Bu çeşitlendirmeye göre çalışan psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaştığında şu şekilde yanıtlar vermektedir (Ven, 2004). Bunlar:

- *Yükselen terk* (örgütü tümü ile terk etmek)
- *Yükselen ses* (koşulları iyileştirmek için inisiyatif sergilemek)
- *Azalan sadakat* (örgütsel vatandaşlık davranışı veya ekstra rol davranışında düşüş)

- *Yükselen ihmal* (isteksiz çaba gösterme, daha fazla devamsızlık ve geç kalma, kaliteye daha az özen gösterme)

Bu yaklaşıma Farrell ile Robinson, aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı olmak üzere iki boyut getirmişlerdir (Rousseau, 1995). Eklenen bu boyutları ile sözleşme ihlali durumunda birey tarafından verilebilecek yanıtlar ve bu yanıtların ne tür ihlaller sonucunda oluşabileceğinin görüldüğü Rousseau (1995)'nın çalışmasından yola çıkarak oluşturulan nedenler Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. İhlal Yanıtlarının Ortaya Çıkış Nedenleri

Kaynak: Turnley ve Feldman, 1998.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, sözleşme ihlali durumunda verilebilecek dört farklı yanıt bulunmaktadır. Bu dört yanıt şu şekilde ifade edilebilir (Turnley ve Feldman, 1998):

- **Sadakat/Sessiz Kalma:** İhlali dile getireceği açık hiçbir kanal olmadığından veya istihdam seçeneği bulunmadığından, mevcut istihdam ilişkisini yaşatmaya hizmet eden yanıtsızlık yoluyla; olumsuz koşulları kabul etmek veya gönüllü olarak katlanmak.
- **Dile Getirme:** Tehditler ve davranışlardaki değişiklikler gibi kayıpların konuşarak azaltılmasını ve/veya güvenin tamir edilmesini amaçlayan eylemler.
- **İhmal:** Muhtemel bir çatışma, güvensizlik veya ihlal geçişi olduğunda veya çalışanların çoğunluğu pasif bir ihmal veya aktif bir imha sergilendiğinde oluşan karmaşık yanıt biçimi.
- **Çıkış:** İlişkinin alternatif iş imkânları ulaşılabilir olduğunda veya psikolojik sözleşme şiddetine çözüm olması için, gönüllü olarak sona erdirilmesi.

Psikolojik sözleşme ihlaliinde karşılaşılabilecek söz konusu olası yanıtlar, durumsal faktörlere ve kişisel eğilimlere göre şekillenebilmektedir (Rousseau, 1995). Örneğin; çalışanın kişisel karakteristik eğilimleri mevcut istihdam ilişkisini devam ettirme yönünde olursa, bireyin ihlale karşı yanıtı sadakat veya sessiz kalma davranışı şeklinde ortaya çıkarken, bu yönde eğilimi olmayan bir bireyin ihlale karşı yanıtı daha sert yanıtlarla sonuçlanabilmektedir (Rousseau, 1995).

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI

Bir karşılıklı kabul olan psikolojik sözleşme örgütlerle çalışanlar arasındaki ilişkiyi yıllardır tanımlamaktadır. Örgütler çalışanlara adil ve performansa dayalı bir ücret ve iş garantisi sunarken çalışanlar da örgüte dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedir. Karşılıklı sözleşme, yazılı olmayıp iki tarafın zımnen kabulüyle devam eden ve örgüt çalışan ilişkilerinin temelini oluşturan bir mahiyete sahiptir (Erdoğan, 1999).

Turnley ve Feldman (2000), psikolojik sözleşmenin sonucunda çalışanların başka bir iş bulma arayışlarının, çalışanların görev ve sorumluluklarını ihlal etme durumlarının, çalışanın işletmeye bağlılık davranışlarının azalmasının ortaya çıkacağını ifade etmektedirler. Tüz ve Altıntaş (2001) da benzer şekilde psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerine olan

güven duygularının azalacağından bu durumun da tarafların yükümlülüklerini yerine getirmeyeceğinden söz etmektedirler.

Üçok Işılay (2012) da kurum tarafından yapılan sözleşme ihlalinin kuruma bağlılıkta ve iş tatmininde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansta düşüş, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma, işe devamsızlıkta artış, psikolojik uzaklaşma, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve görevlerin ihmal edilmesi olarak belirtilen çok çeşitli sonuçları olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre müdürler ve yöneticilerin en çok ihlal edildiğini düşündüğü psikolojik sözleşme öğeleri iş güvenliği, önemli kararlara katılım, ilerleme fırsatları, sağlık hizmetleri ve sorumluluk ve yetki verilmesidir. Çalışma sonuçlanmadan önce, sözleşme ihlaline verilecek olan tepkilerin işten ayrılma ve şikâyet etme eğilimi ile sadakatte azalma ve artan ihmal olayları olması beklenmiştir. Bu hipotez ile uyumlu olarak yöneticilerin işten ayrılma eğiliminde artış olmuş ve örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüş saptanmış olsa da, beklentilerin tersine yöneticilerin ihmal etme ve itiraz etme davranışlarındaki değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sözleşme ihlaline verilen tepkileri azaltan faktörlerin ise işlemsel adalet ve iş ilişkilerinin kalitesi olduğu belirlenmiştir (Selekler, 2007).

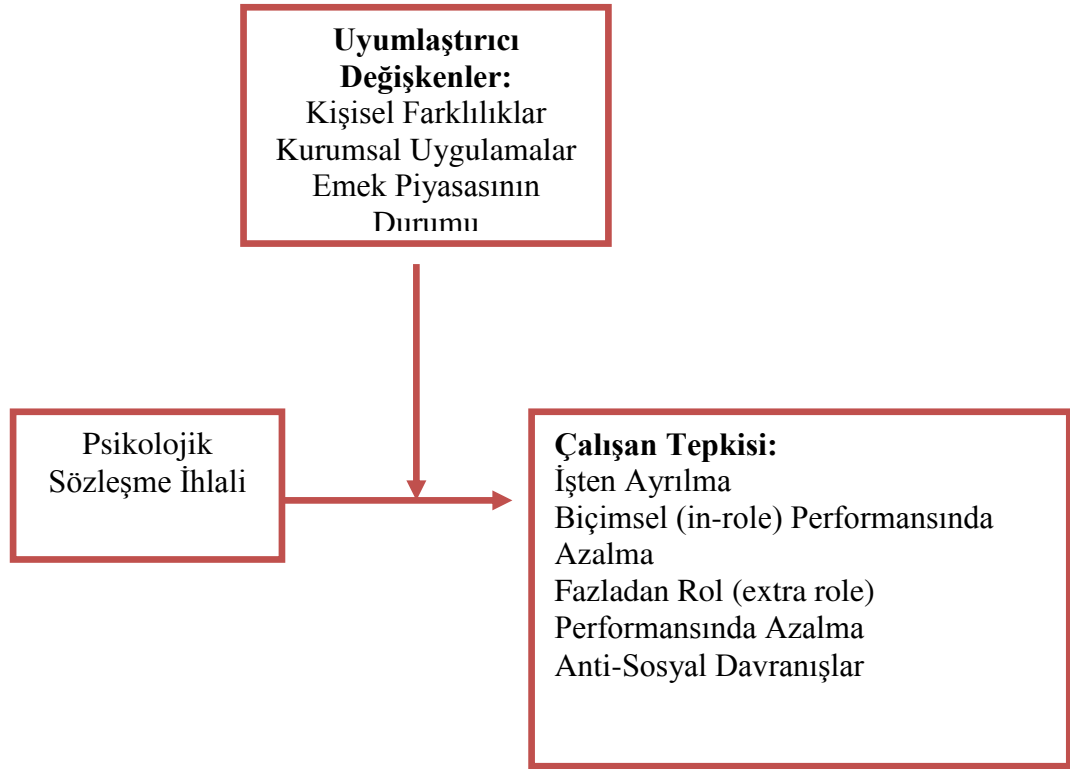
Sözleşme ihlali, çalışanın örgüte olan güvenini azaltır, bu da çalışanların örgüte sağladıkları katkıyı azaltmalarına neden olur. Başka bir ifadeyle, eğer verilen sözler tutulmazsa bu durum çalışanda güvenin yitirilmesine neden olur ve çalışanlar ilişkiye yatırım yapmayı bırakırlar. Ayrıca sözleşme ihlali çalışanların bağlılığına da etki eder, örgütsel bağlılık azalır ve çalışanlar iş değiştirmenin yollarını aramaya başlarlar.

Sözleşme ihlalinin davranışlara yansımaları ise çoğunlukla örgütsel vatandaşlığın azalması, performansta düşüş ve işten ayrılmalar olarak ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008). Araştırmacılar psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu sözleşmenin daha işlemsel bir boyut aldığını saptamışlardır. Buna göre çalışanlar sosyal değişim yönünden maddî kazanç boyutuna kaymaktadırlar.

Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı

beklediğinde, bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır. Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Demiral ve Doğan, 2009).

Psikolojik sözleşme ihlaline çalışanların verdiği tepkiler Şekil 4'te gösterildiği gibi bazı bileşenlerden oluşmaktadır.



Şekil 4. Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışan Tepkisi

Kaynak: Turnley ve Feldman, 1998

Şekil 4'te de görüldüğü gibi Turnley ve Feldman (1999), çalışanların tepkilerini kişisel farklılıklar, kurumsal uygulamalar, emek piyasasının durumu olarak üç başlık altında sınıflamaktadırlar.

4.1. KİŞİSEL FARKLILIKLAR

Duygusallık (affectivity): İnsanların duygusal tepkilerinin büyük bölümü kişisel farklılıklardan kaynaklanır. Kişinin duygusal yapısı ve genel ruh hali duygusal durumunun olumluluğu ya da olumsuzluğunu etkilemektedir. Kişi olumsuz bir ruh haline sahipse, olaylar karşısında kötümser (pesimist) bir tutum ve davranış gösterir. Bu kişiler söz verilen bir durumun ihlali ile karşı karşıya kalındığında, ortaya çıkan olumsuz etki çok daha belirgin ve şiddetli olacaktır. Top (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların ilişkisel ve işlemsel duygusal beklentilerinin psikolojik sözleşme ihlal düzeylerini etkilediği belirlenmiştir. Özellikle kadın çalışanların işle ilgili duygusal beklentilerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Eşit duyarlılık (Equity sensitivity): Eşit duyarlılık kişinin ilişkilerindeki denge derecesinin genel özelliğini ifade etmektedir. Geleneksel eşitlik teorisine karşın kişinin ilişkilerindeki takastaki (exchange) çabasına karşılık gelen sonuçlar, kişinin kişisel farklılıklarından etkilenmektedir. Başka bir anlatımla kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Bu doğrultuda eşitlik duyarlılığı yüksek olan çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlaliinden çok daha fazla olumsuz etkilenmektedir.

Vicdanlılık (Conscientiousness): Diğer potansiyel bir kişisel farklılık faktörü ise vicdanlılıktır. Kişinin vicdanlı olması güvenilir ve amaca yönelik davranması anlamına gelmektedir. Çok sayıda araştırma vicdan sahibi insanların işletmelerde daha fazla performansla çalıştıklarını göstermiştir. Çünkü bu kişilerde örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmiştir ve o işletmenin amacının gerçekleşmesini kendi amaçları gibi görmektedirler. Vicdanlı insanlar çalıştıkları örgütte psikolojik sözleşme ihlali ile karşı karşıya geldiklerinde bile iş performanslarından taviz vermezler. Kendilerini kurum için iyi çalışmaya zorunlu hissederler. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ile çalışan davranışı arasında vicdan ılımlaştırıcı bir etkiye sahiptir.

4.2. KURUMSAL UYGULAMALAR

Çalışma Şekli ve Karşılıklı Etkileşime Dair Adalet: Çalışanlar kendilerine söz verilenden daha azını almaya başladıkları andan itibaren dağılımsal adaletsizlik

ortaya çıkmış olur. Dağılımsal adaletsizlik, bir çaba karşılığında elde edilenin azlığı anlamına gelmektedir. Çalışan eğer olumsuz bir durum ile karşı karşıya ise, kurumda karar mekanizmalarının adilliği varlığına inanıyor ve kendine saygı duyulduğunu hissetmiş ise bu durum karşısındaki tepki çok daha ılımlı olacaktır. Dolayısıyla çalışanın örgütte adil bir işleyiş olduğuna inancı var ise, psikolojik sözleşme ihlallerindeki tepkisi de buna bağlı olarak az olmaktadır.

Düzeltilici Etkiler (İyileştiricilik): Yönetim çalışanlara karşı söz verdiği alanlardan birini yerine getiremediğinde, farklı alanlarda yapacağı iyileştirmelerle bunu düzeltebilmektedir. Bu durum büyük ölçüde kurumun imkânları ile bağlantılıdır. Örneğin; bir kurumun iş yapma şekli ve teknolojisi eskidiğinde, çalışanlarına yeni iş yapma teknik ve yeni teknolojiler hakkında hizmetiçi eğitim verebilir. Böylece ileride farklı bir kurumda iş bulma imkânı sağlanmış olur. Yöneticiler söz verdiklerini bir bir yapamamaları bile bu tür iyileştirmelerle psikolojik sözleşmenin devamlılığını sağlayabilmektedirler. Çalışanlar verilen sözlerin tutulmaya çalışılmasına dair bir çaba gördüğünde bile psikolojik sözleşme ihlaline tepkisi daha azdır.

İş İlişkilerinin Kalitesi: Çalışanların iş arkadaşları ve yönetici ile ilişkilerinin iyi olması durumunda, psikolojik sözleşme ihlali karşısında verdiği tepki diğer çalışanlara göre daha ılımlı olmaktadır. Çalışanların çalışma arkadaşlarına yönelik meydana gelen psikolojik sözleşme ihlalleri ise çalışanların biçimsel rol (in-role) ve fazladan rol (extra role) performansını düşürmeleriyle sonuçlanabilmektedir. Bu noktada da çalışanların iş arkadaşları ve yönetim ile ilişkileri iyi ise psikolojik sözleşme ihlali durumundaki tepkileri daha yumuşak olmaktadır.

4.3. EMEK PİYASASININ DURUMU

İşten Ayrılmanın Maliyeti: Çalışanın o iş yerinde çalışmaya devam etmesini sağlayan unsurlar (kişiye özel eğitim imkânları ve sosyal güvence gibi) çalışanın psikolojik sözleşme ihlali karşısında göstereceği tepkiye bazı sınırlamalar getirebilmektedir. Çalışanın işten ayrılmasının maliyeti çalışanı işte kalma konusunda zorlamaktadır. Ancak kişi biçimsel performansını düşürerek bu tepkisini ortaya koyabilmektedir. Fakat bu süreçte yine de kişinin işine son verilebilir. Böylelikle çalışanların işten ayrılma maliyetlerini yüksek gördükleri durumlarda

psikolojik sözleşme ihlaliyle karşılaşsalar bile örgüte sadık kaldıkları söylenebilmektedir.

Çalışan Değiştirilebilirliği: Çalışanlar eğer o iş yerinde çok önemli, vazgeçilmez ve kritik bir iş yaptıklarını düşünüyorlarsa psikolojik sözleşme ihlaline tepkileri farklı olabilmektedir. Çalışanlarda yönetimin beklediği ya da alışlagelmiş iş performansının üstünde başarı göstermek, politik ilişkiler içinde olunması, önemli müşteri, tedarikçi vb. kritik ilişkilere sahip olunması durumunda bu düşünce ortaya çıkabilmektedir.

Kendisini kurum için vazgeçilmez olarak gören çalışanlar psikolojik sözleşme ihlallerinde sert ve şiddetli tepki vermeye eğilimlidirler. Kendini o iş yerinde güven ve garanti içinde hisseden çalışanlar iş yerindeki olumsuz durumları dile getirmekte, yapılan işlerdeki kendi istekleri yönünde değişiklik istemekte, iş konusunda şikâyet etmekte ve aynı zamanda başka bir yerde iş aradığının bilinmesi konusunda oldukça rahat davranabilmektedir.

Cazip İş Seçeneklerinin Varlığı: Çalışanın psikolojik sözleşme ihlaline tepkisi, alternatif iş olanakları ile de ilişkilidir. Yaptığı işin bir benzerini kolayca bulabilecek bir çalışan, vaatlerini tutmayan bir işletmede kalma konusunda isteksiz davranabilmektedir. Ayrıca emek piyasasında çekici işlerin varlığı bireyleri hali hazırda çalıştığı işletmeye daha az bağımlı olmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla cazip iş olanaklarının varlığı psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ

Örgütsel sinizm üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden biri de psikolojik sözleşme ihlalidir. Bu araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelendiğinden psikolojik sözleşme ihlaline bağlı örgütsel sinizme ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Psikolojik sözleşme, örgütlerin ve çalışanların uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği; çalışanlar ve işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu düşüncesine dayalı; birey ile işletme arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerdir (Arslan ve Ulaş, 2004). Psikolojik sözleşme, işveren ve/veya çalışanın

karşı tarafla ilgili bir beklentiye girmesi, kendisine birtakım yararlar sağlanacağını düşündüğü durumda ortaya çıkmaktadır. Johnson ve O’Leary Kelly (2003) de psikolojik sözleşmenin birey ile karşı taraf arasında karşılıklı bir değişimin koşullarını ve kurallarını belirten öznel bir düşünce olmakla birlikte taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verdiğine ve birtakım faydalar sunacağına inanması durumunda ortaya çıktığını belirtmekte; işveren ile çalışan arasında gelişen, sosyal anlaşmanın bir biçimi olarak ifade etmektedir. Aydın ve diğerleri (2009) de psikolojik sözleşmenin, çalışanların işverenleri ile ilişkilerini oluşturan algısal bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedirler.

Resmî ve psikolojik sözleşmeler, sinizmin meydana gelmesinde en çok etkisi bulunan nedenlerdendir. Psikolojik sözleşme, karşılıklı bir yükümlülüğü işaret etmektedir. Bu sözleşme, çalışanların işverenlerine olduğu kadar işverenlerin de çalışanlarına ne vermesi gerektiği hususundaki karşılıklı algılarını belirtmektedir (Mimaroglu, 2008). Psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisinin bir gereği olarak ortaya çıkan, her iki tarafın yükümlülüklerini ve beklentilerini belirten ve karşılıklı değişim ilkesi inancına dayanan bir süreçtir (Andersson, 1996; Rousseau, 1998). Bu süreç içerisinde çalışan kişi kendisine vaat edilenlerin yerine getirilmediğine ya da verilen sözlerin tutulmadığına kanaat getirirse, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğine ilişkin bir algı geliştirmeye başlar (Shore ve Tetrick, 1994).

Johnson ve O’Leary Kelly (2003) de psikolojik sözleşme ihlalinin, bireyler tarafından algılanmış durumların ya da vaatlerin gerçekleştirilmediği durumda ortaya çıktığına vurgu yapmaktadır. Örgütlerde işveren ile çalışanların bazı beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanmaktadır.

Baz ve diğerleri (2011) de bireylerin çalıştığı örgütün gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba ve zaman harcamakta bununla birlikte yetenek ve becerilerini sergileyerek örgüte bağlılık duyduklarını belirtmektedir. Çalışanlar yaptığı bu katkıların karşılığında ise örgüt bireye maddî ve manevî olarak (ücret, iş güvencesi, ödül, kariyer) gibi bazı teşvikler / vaatler sunmaktadır. Kişi tarafından sunulan katkıların örgütün ihtiyaçlarını karşılaması, örgüt tarafından sunulan vaatlerin de bireyin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bunu nedeni bireyin

örgütün bir üyesi olmayı kabul ettiği zaman yeterli ücret alacağına ve gelişim fırsatları bulacağına ilişkin beklentileridir. Zira bu durumda hem birey hem de örgüt psikolojik sözleşmenin adil ve eşit olduğunu algılıyor ise karşılıklı ilişkilerinden tatmin olacak ve bu ilişkiyi sürdürmekte istekli olacaklardır. Bu doğrultuda örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisi incelendiğinde çalışan, algıladığı vaatlerin sürekli tekrarlandığını ve bunlar sonucunda gerçekleşen beklentilerinin karşılanmadığını gördüğünde psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olacak ve kişi çalıştığı örgüte karşı kızgınlık ve güvensizlik duyacaktır. Nitekim sözleşmenin ihlali sonrası hayal kırıklığı ve sonucunda örgütsel sinizm ortaya çıkacaktır (Baz ve diğerleri, 2011). Aydın ve diğerleri (2009), psikolojik sözleşme ihlali durumunda işverene duyulan güvenin olumsuz etkilendiğine, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel tatminin azaldığına; örgüte yönelik kızgınlığın, kırgınlığın, hayal kırıklığının, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın artmasına neden olduğuna belirtmektedir. Morrison ve Robinson (1997) da benzer şekilde, psikolojik sözleşme ihlalinin bireyin psikolojik sözleşme kapsamında örgütün yükümlülüklerinden biri veya daha fazlasını karşılamayacağını düşünmeye başladığında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ne zaman bu ihlal, sözleşmenin yerine getirilmediği konusunda bilişsel bir farkındalık yaratır, o zaman bu ihlal negatif duygusal tepkiyle karşılaşır ve bu tepki acı, öfke ve kızgınlık içerebilir.

Mimaroglu (2008) da psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanın örgüte olan güvenini azalttığını bu durumun da çalışanların örgüte sağladıkları katkıyı azaltmalarına neden olduğunu belirtmektedir. Başka bir anlatımla, işveren ve çalışan arasında verilen sözler tutulmazsa bu durum çalışanda güvenin yitirilmesine neden olacak ve çalışanlar da kendi sözlerini tutmayı bırakacaktır. Bunun yanı sıra sözleşme ihlali çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da etkilemekte, çalışanların farklı iş arayışlarına girmesine neden olmaktadır. Sözleşme ihlalinin davranışlara etkisi ise çoğunlukla örgütsel vatandaşlığın azalması, performansta düşüş ve işten ayrılmalar olarak ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008).

Johnson ve O'LearyKelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali neticesinde çalışanların verilen sözlerin tutulmadığı algısı daha çok bilişsel sinizme; psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesinin ise duygusal sinizme yol açtığına vurgu yapmaktadır. Pugh ve diğerleri (2003) de benzer şekilde çalışanların psikolojik

sözleşme ihlali algıları ile sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüt tarafından çalışanlara karşı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu ihlaller kasıtlı olarak da yapılabilir, örgüt bunu farkında olmadan da yapıyor olabilir. Örgüt mesuliyetinin farkındadır ve ne yapması gerektiğini biliyordur; fakat koşulların elverişsizliği, isteksizlik, maddî kaynak problemi ve benzeri sebeplerle bu mesuliyeti yerine getirmeyebilir. Bu durumda gerçekleştirilen ihlal kasıtlıdır. Aynı zamanda iş görüşmelerindeki taahhütlerin fazlalığı ve buna bağlı olarak örgütsel performansın düşmesi de verilen sözlerin gerçekleştirilmesini olanaksız duruma getirecektir. Son olarak, gereklilikleri yerine getirme konusunda işverenin isteksiz olması da kasıtlı bir ihlaldir (Robinson ve Rousseau, 1994; Özkeçeli, 2005, Agee, 2000 akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010: 126).

Özgener ve diğerleri (2008) de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında psikolojik sözleşme ihlalinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Çalışanlar ile örgütler arasındaki informal ve karşılıklı beklentilerin, sorumlulukların yerine getirilmemesi durumunda kişilerde bir hayal kırıklığı oluşmakta ve bu hayal kırıklığı çalışanlarda sinik tutum ve davranışların oluşmasına neden olmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali, sıkıntı ve kaygıyı tetikleyen negatif bir duygusal deneyimdir. Bireyin bulunduğu örgütü etkilemenin yanı sıra bireyin yeni bir örgüte geçmesi durumunda da bu durum devam edebilir. Kaygı, psikolojik sözleşme ihlali ve yeni bir işverene güvenme arasındaki ilişkiyi yönetmektedir. Kaygı bireyin çalışma tavrını nasıl kurduğunu anlama konusunda geçerli bir noktadır. Önceki deneyimlerde oluşan kaygı, bireyin bilgiyi nasıl işlediğini etkilemektedir (Pugh ve diğerleri, 2003).

Rousseau'ya (1990) göre; psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkışı, çalışanın kurumuna karşı başlangıçta geliştirdiği güven ve inancın sarsılmasına yol açar ve bu durum yoğun biçimde olumsuz duygu ve tutumları beraberinde getirir. Çalışanlar, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissettiklerinde, başka bir deyişle, işverenlerinden bekledikleri ile kendilerine verilenler arasında önemli bir fark olduğunu düşündüklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da kayıtsız kalabilirler. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen çalışanda iş

çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan bu yeni algılama; öfke, hırs, kızgınlık ve intikam gibi çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyecek duyguların oluşmasına zemin hazırlayabilir (Andersson, 1996; Rousseau, 1995).

Sinizm alanyazını incelendiğinde, sinik tutumların oluşmasına yol açan etmenlerin başında; karşılanmamış beklentilerin, yerine getirilmemiş sözlerin ve bunların sonucunda çalışanın hissetmiş olduğu derin hayal kırıklığının geldiği görülmektedir. Çünkü çalışanlar karşılıklılık ilkesine göre yerine getirmiş oldukları görevlerinin karşılığını kendilerine söz verildiği gibi alacaklarına inanmaktadırlar. Çalışan böyle bir durumun aksi ile karşılaştığında hem kendi psikolojik sözleşmesini sorgulamaya başlayacak ve ihlal sinyalleri alacak hem de tutulmayan sözlerin yaşattığı olumsuz duygular onu bir takım sinik tutumlara doğru yönlendirecektir. Nitekim birçok çalışmada, karşılanmamış beklentiler sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olan ilk öncel olarak ifade edilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989).

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003), psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütte sinizm ve iş sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir model önermişlerdir. Modelde sinizm; psikolojik sözleşme ihlali algısı ve iş sonuçları arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak görev yapmaktadır.

Alan yazında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, hem sinizm hem de psikolojik sözleşme ihlali, işverenler tarafından karşılanmamış beklentileri içermektedir. Bu bakış açısından hareketle, çalışan bireylerin sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılarının ilişkili olacağına inanılmaktadır.

6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümde örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlaline yönelik gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

6.1. ÖRGÜTSEL SINİZME YÖNELİK İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sinizm özellikle 1990’lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Örgütsel sinizm

konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların iki boyutta toplandığı gözlemlenmektedir:

Birinci grupta yer alan çalışmaların temel amacı, örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve ölçek geliştirerek veri toplama aracının genişletilmesidir (Dean ve diğerleri, 1998; Abraham, 2000; Wanous ve diğerleri, 2000). İkinci grupta yer alan çalışmalar ise, örgütsel sinizmin bileşenlerini ve sonuçlarını, farklı bağlamlarda ve farklı durumsal değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmalardır (Bommer ve diğerleri, 2005; Bernerth ve diğerleri, 2007; Wu ve diğerleri, 2007). İkinci grupta yer alan çalışmalar ile örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel güven iş doyumu, örgütsel değişim, liderlik, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, örgüt temelli özsaygı, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek gibi çok sayıda değişkenle ilişkileri incelenmektedir.

Dean ve diğerleri (1998) sinizmle ilgili ayrıntılı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sinizmin tanıtıldığı bu araştırmada sinizmle ilgili daha önce yapılmış çalışmalar; kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Neiderhoffer'ın toplum düzenini sağlama ve koruma mesleği ile ilgili bir klâsik olarak değerlendirilen çalışması, Hickman, Piquero ve Piquero (2004) tarafından yeniden ele alınmış ve polis memurlarının sinizmi ile kıdemleri arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışan sinizmi odaklı çalışmalardan biri de Andersson'a (1996) aittir. Konuya sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakan Andersson (1996), sözleşme ihlalleri kuramının mevcut sinizm alan yazınıyla bütünleştirmeye yardımcı olacağını ileri sürmektedir.

Andersson ve Bateman (1997) çalışmalarında, yönetici ücretlerinin yüksek düzeyde olmasının, örgütsel performansın düşüklüğünün ve önceden haber vermeden işten çıkarmaların, beyaz yakalı çalışanlar arasında sinizm oluşturduğunu tespit etmişlerdir.

Brandes ve diğerleri (2006) çalışmalarını, orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve çalışan çiftine uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çalışan katılımı, yöneticinin biçimsel

davranışı, yöneticinin ekstra rol davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizm ile çalışan katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmadaki önemli bulgulardan bir diğeri de, yöneticiler ile çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının farklılaşması olmuştur. Sinik çalışanların, yöneticilere göre örgütsel bağlılıkları ve çalışan katılımlarının daha az olduğu belirlenmiştir.

Abraham (2000) çalışmasında, beş farklı sinizm biçimini ele alarak süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktıların ilişkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın kuramsal temelinde toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilişkili olduğu üzerinde durulmuştur. Ayrıca işe yönelik sinizmin tükenmişlik ile kişi-rol çatışması ve kişilik sinizminin kişinin doğuştan muhalif olma özelliği ile ilişkili olabileceği belirtilmiştir. Çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir bileşeni olarak ortaya çıktığını belirlenmiştir. Bununla birlikte toplumsal sinizmin hem iş tatminini hem de bağlılığı artırdığı bulgusunu şaşırtıcı bulmakla birlikte, Abraham (2000), bu durumu, toplumsal siniklerin iş ortamındaki koşullara ilişkin beklentilerinin daha gerçekçi olabileceği ve böylece iş hayatında ortaya çıkan hayal kırıklıklarından çok fazla etkilenmeme olasılığıyla açıklamıştır.

Eaton (2000), çalışmasında öncelikli olarak örgütsel sinizm kavramını işlevsel hale getirmeyi amaçlamış ve Dean ve diğerleri (1998) tarafından belirlenen örgütsel sinizm kavramı doğrultusunda örgütsel sinizm ölçeğini geliştirmeyi amaçlamışlardır. Geliştirme sürecinde ölçek, 129 mezun öğrenci grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsayan altmış sekiz maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ayrıca ölçeğin on iki maddeden oluşan kısa formu da geliştirilmiştir. On iki maddelik örgütsel sinizm ölçeği ile işdoymu, örgütsel bağlılık, çalışanların güdülenme durumu, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm termometresi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, işdoymu, örgütsel bağlılık ve çalışanların güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında pozitif; kişilik sinizmi ve sinizm termometresi

arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir.

Eaton (2000), araştırmasının ikinci aşamasında bir örgütsel sinizm modeli geliştirerek, bu modeli Weiner (1985)'in ortaya koyduğu sosyal isteklendirme kuramı ile incelemiştir. Buna göre örgüt, yönetici, meslektaş ya da çalışanların örgütlerindeki olumsuz olaylardan etkilenip etkilenmediği ve tutumsal süreçleri izleyip izlemediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, duygular; kızgınlık, sempati ve umut ile davranışlar eylemsel ve tasarlanmış davranışlar arasında ilişki olup olmadığı tahmin edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışan 124 öğrenci ve çalışan ile yürütülmüştür. Araştırmaya katılan kişilerin örgütlerinde yaşanan olumsuz olaylara neden olan tutumları belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; umut duygusu ile davranışlar ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunurken kızgınlık ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Örgütsel sinizm ile hem eylemsel hem de tasarlanmış davranışlar arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütüne karşı eylemsel olumsuz davranışları, kızgınlık duygusuyla, umutsuzlukla ve sempati eksikliği ile ilişkili bulunmuştur. Bunlara ek olarak araştırmada, sinik bir çalışanın sinirli fakat sinik olmayan bir çalışana göre, örgütüne karşı daha asosyal olduğu vurgulanmıştır.

Turner ve Valentine (2001), sinizmi, ahlakî karar alma sürecinin temelini oluşturan bir boyut olarak değerlendirdikleri çalışmalarında etik araştırmalarında kullanılabilecek bir sinizm ölçeğinin yokluğuna işaret ederek, on bir maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.

Johnson ve O'Leary- Kelly (2003) araştırmalarında; psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar işdoymu ve örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, hizmet süresi ve diğer banka çalışanlarına yardımcı olma davranışları açısından bir karşılaştırma yapmayı amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında 103 banka çalışanın görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda sosyal değişim ihlallerinin örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerine etki yarattığı belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin dolaylı olarak, psikolojik sözleşmenin etkisiyle çalışanların iş ile ilgili tutumlarını (örgütsel bağlılık ve iş doymu) etkilediği tespit

edilmiştir. Bunun yanı sıra, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde; iş doyumu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde; örgütsel bağlılık ile de örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kurulan modelde örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükenme davranışı arasında aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda, duygusal tükenme davranışı ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde, işten ayrılma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ve biçimsel rol davranışı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Naus ve diğerleri (2007) gerçekleştirdikleri araştırmalarında kişi-çevre uyumu ve benlik kuramlarını birleştiren bir model geliştirmiştir. Modelde, kişisel ve algılanan örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk ile iş otonomisi, sinizmin açıklayıcıları olarak yer almıştır. Bu yapıda örgüte dayalı öz saygının, hem değerlerin uyumsuzluğu ile hem de iş otonomisi ile ilişkisinde, örgütsel sinizm aracı bir değişkeni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel sinizminin öngörülmesinde, değer uyumsuzluğunun örgütsel sinizmi arttırdığı, iş otonomisinin ise azalttığı ve örgüte dayalı öz saygının her iki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak örgütsel sinizm, iş çevresindeki sorunlu olaylar ve koşullara karşı kişinin kendini koruma amacını gerçekleştirmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Delken'in (2004) çağrı merkezi çalışanları ile yürüttüğü araştırmada, çalışanların örgütsel sinizm ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiler belirlemeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Araştırmada sadece bekâr bireylerin evli ve dul çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada çalışan sinizminin çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenmiştir. Çağrı merkezindeki çalışanlar, müşteriye iyi hizmet vermekle birlikte sürekli olarak da

performans baskısı altındadırlar. Bu durum, çalışanlarda rol karmaşasına yol açmaktadır. Araştırma sonucunda kişilik sinizminin ise her nüfusun belli kısımlarında mevcut olduğu; bu nedenle araştırmada kapsamında görüşleri alınan çalışanların kişilik sinizminin daha yüksek bulunduğu değerlendirilmiştir.

Pitre (2004) araştırmasında, Amerika Denizcilik Akademisi Deniz Harp Okulu birinci sınıfında okuyan 30 öğrencinin örgütsel sinizm yaşama nedenlerini araştırmıştır. Araştırma, nitel veri analizi yöntemi olan odak grup çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda öğrencilerin beklentilerinin karşılanmama durumlarının örgütsel sinizmin nedenleri olduğu belirlenmiştir. Dikkatli karar almadaki baskı, akran etkilerindeki düş kırıklığı, örgütsel tutarsızlıklar ve deniz harp okulu öğrencilerinin ilgilerine karşı dışarıdakilerin ilgilerinin önemli olması, örgütsel sinizmin gelişmesinin nedenleri olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma becerilerinde eksiklik de araştırmada örgütsel sinizmin sonuçları olarak ifade edilmiştir.

Bommer ve diğerleri (2005), 372 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça örgütsel değişim sinizmin düzeyleri azalma göstermektedir. Örgütlerde değişime açık ve kendini işine adanmış çalışanın, örgütler tarafından dönüşümcü liderlik davranışı değişimi yaratmada bir araç olarak kullanıldığı ifade edilmektedir. Araştırmada ayrıca çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

James (2005) yaptığı araştırma ile örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmayı, Amerika'nın güneydoğusunda 17 okul bölgesinde görev yapmakta olan 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer çalışanlardan oluşan kişiler ile yürütmüştür. Araştırma kapsamında örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve

algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı şeklinde sınıflandırmıştır. Örgütsel sinizmin ara değişkenlerinin, kontrol odağı ve örgütsel ruh; örgütsel sinizmin sonuçlarının ise iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, çalışan uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceği belirlenmiştir.

Khan (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel sinizm yerine, işletme sinizmi kavramı kullanılmıştır. Çalışan sinizmi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, işletme sinizminin temel nedenlerinin yüksek düzeyde iş güvensizliği, kötü örgüt iklimi, işten çıkarılma olasılığı, rekabete dayalı olmayan ücret sistemleri olduğu tespit edilmiştir.

Byrne ve Hochwarter (2007) tarafından yapılan çalışmada siniklerin performanslarının algılanan örgütsel destek ile doğrusal bir ilişki içinde olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel destek düzeylerini genellikle olumsuz olarak yorumladıkları belirlenmiştir. Araştırmada çalışanlar tarafından algılanan destek düzeyinin, özellikle sinikler için, orta düzeyde olduğunda siniklerin performansının en üst düzeye ulaştığı, aksi takdirde algılanan destek düşük veya yüksek olduğunda siniklerin performansının en düşük düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Qian ve Danile (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada yükseköğretim kurumunda iletişim algısından kaynaklanan örgütsel değişime karşı çalışan sinizmini belirlemeye yönelik bir modelin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Amerika'da 2004 yılında bir yükseköğretim kurumunda 40'ı profesör, 82'si doçent ve 64'ü yardımcı doçent olmak üzere toplam 186 öğretim elemanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, modelde ilk olarak, çalışan sinizmini açıklayan değişkenin iletişim değişkeni olduğu belirlenmiştir. Daha sonra araştırmada işçevresindeki bilgi ve ilişkilerin, değişim odaklı sinizm üzerinde önemli nedensel etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Brandes ve diğerleri (2006), bir şirkette gerçekleştirilen küçülme uygulamasından sonra iş yerinde çalışmaya devam eden yönetim kademesindeki çalışanların işten çıkarılmalar sonrasındaki tepkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmalarında özellikle işlerini kaybetmeyenlerin işe yönelik çaba harcama eğilimleri üzerinde, örgütsel sinizm ile iş güvensizliğinin karşılıklı

etkileşimleri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda örgütsel sinizm bağlamındaki sinik tutumlara sahip çalışanların, bu tutumlara sahip olmayanlara göre iş güvensizliği algısıyla karşı karşıya kaldıklarında işlerinde daha yüksek düzeylerde çaba harcadıkları belirlenmiştir.

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların özellikle son yıllarda yoğunlaştığı görülmektedir. Yurtiçinde sinizme yönelik bilinen ilk çalışmalardan birini, Kasapoğlu (1992) gerçekleştirmiştir. Örgütsel sinizm ile araştırmalar ise 2007 yılı ve sonrasında Türk alan yazınına tanıtılmaya çalışılmıştır.

Kasapoğlu (1992) hazırlamış olduğu araştırma ile öğrencilerin meslekî tercihleri ve mesleğe ilişkin bazı değerlerindeki değişimleri incelemiştir. Bu araştırmada, insan sevgisini ölçmek için humanitarianism, kendi çıkarlarını ön plana alıcı tutumların ölçülmesinde Mach IV ve insanları hakir görme konusunda sinizm ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; humanitarianism ile Mach IV ve sinizm arasında negatif, Mach IV ile sinizm arasında da pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Baba mesleği ile sinizm değerleri incelendiğinde; babası serbest çalışan (yüksek eğitim alıp bir meslek sahip olup da serbest çalışanlar) öğrencilerin sinizm ortalamaları en yüksek, babası vasıfsız, düz işçi ve müstahdem olan öğrencilerin sinizm ortalamalarının ise çok düşük olduğu tespit edilmiştir.

Kasapoğlu (1992), öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelendiği çalışmasında, yabancı dil eğitilmiş liseden mezun olan öğrencilerin sinizm ortalamalarının, teknik meslek lisesinden mezun olanlara göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Erdost (2007), araştırmalarında genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe alan yazına tanıtmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, genel sinizm ile ilgili Kanter ve Mirvis'in (1989) yaşama karşı bakış açısı, Wrighstman'in (1992) insan doğasının felsefesinden yola çıkarak geliştirdikleri ölçekler kullanılmışlar; örgütsel sinizm ile ilgili olarak da Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeklere yer vermişlerdir. Araştırmada ayrıca, genel sinizm ve örgütsel sinizm ile çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalıştığı bölümü, çalıştığı örgüt sayısı ve pozisyonu gibi demografik özellikleri arasındaki ilişkiler de

incelenmiştir. Araştırma verileri, 2007 yılında büyük ölçekli bir tekstil firmasında çalışan altmışdört beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan sağlanmıştır. Araştırma sonucunda; alan yazına tanıtılan dört ölçekten Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçek hariç üç ölçeğin ölçek yapısının doğruladığı belirlenmiştir. Ayrıca, genel ve örgütsel sinizm ile çalışanların çalıştıkları bölüm ve bulundukları pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, destek bölümlerinde çalışan çalışanların, üretim bölümlerine göre ve yönetici olmayanların yöneticilere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğilimde oldukları saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, eğitim düzeyi meslek yüksekokulu olan çalışanların eğitim düzeyi lisans olan çalışanlara göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu bulgunun nedeni olarak, üniversiteye girmek isteyenlerin öncelikli hedeflerinin lisans eğitimi almak olduğunu, lisans programlarını kazanamayıp meslek yüksekokullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısıyla bakmalarını göstermişlerdir.

Güzeller ve Kalapan (2008), yaptıkları araştırmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını ve ölçeğin psikometrik niteliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmada ayrıca eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları incelenmiş ve öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve branşları gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırma, Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta 325 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasındaki anlamlı bir ilişki elde edilirken; örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

Efiliti ve diğerleri (2008), Akdeniz Üniversitesi bünyesinde rektörlük, fakülte ve yüksekokul birimlerinde görev yapan 48 yönetici sekreterin örgütsel sinizm yaşama durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yönetici sekreterlerin sinizm yaşama durumları değerlendirildiğinde, yönetici sekreterlerin hayata, insanlara ve

bağlı bulundukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra yönetici sekreterlerinin kişisel sinizm durumları ve sinik bakış açıları incelendiğinde; en olumsuz düşünce ve davranış şeklinin, insanların eline fırsat geçse vergi vermekten kaçınacakları ve insanların doğruluk ve ahlakî değerlerden bahsederken çok azının bu değerlere sadık kalacağı yönündeki inançları olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, yönetici sekreterlerin örgütsel sinizm ile sinizm eğilimleri arasında anlamlı bir ilişkin bulunmadığı saptanmıştır. Yönetici sekreterlerinin demografik ve mesleki özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, yönetici sekreterlerin cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özellikleri ile genel sinizm ve örgütsel sinizm yaşama durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, alan yazında yer alan diğer çalışmalarda elde edilen örgütsel sinizm üzerinde demografik özelliklerin etkisinin çok fazla olmadığı sonucu ile de benzerlik göstermiştir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008), Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam 17 otel işletmesindeki 346 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük, ama anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlemişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu, işletme dışındaki yaşamın belirsiz olarak algılanmasından ötürü, çalışanların işletmeye yönelik beklentilerini düşürdükleri ve bu nedenle olumsuz tutumlarının düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Araştırmada mevsimlik çalışan işçilerin kadrolu işçilere göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunduğunu saptanmıştır. Bu durum, mevsimlik çalışan işçilerin bir süre sonra işlerinden ayrılacak olmalarının sonucu olarak değerlendirilmiştir. Kıyı otel işletmelerinde çalışanların, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Otel çalışanlarının, hem genel hem de örgütsel sinizm düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, çalışanların eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılık, özellikle ilköğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim

düzeyleri arasında belirgin bir şekilde kendini göstermiştir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı belirlenmiştir.

Kutanis ve Çetinel (2009) çalışmalarında, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular, araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre, daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular sergiledikleri ve sinik tutumlarda bulunduklarını göstermiştir. Araştırma sonucunda ayrıca, sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin, genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları belirlenmiştir.

Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009), çalışmaları ile örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşması üzerine etkilerinin araştırılmasını amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da yer alan 11 otelde çeşitli birimlerde görev yapan 148 çalışan oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi alması, çalıştığı işletmenin sınıfı, yaş, çalıştıkları birim, kadro durumu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Buna karşın örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinizm tutum düzeyinin lise ve dengi okul mezunlarında daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlal algıları, çalışanların sinik tutumlarının %32'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Kasalak ve Aksu'nun (2014) “Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi” başlıklı çalışmalarında, araştırma görevlileri tarafından algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelemesini amaçlamışlardır. Araştırma, Akdeniz Üniversitesi 50/d kadrosundaki 214 araştırma görevlisi ile yürütülmüştür. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen “Örgütsel Destek Ölçeği ile araştırmacılar tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmada Örgütsel Destek Ölçeği'nin dört (görev dağılımı, akademik danışmanlık, gelişme fırsatı ve etkileşim), Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin ise üç boyuttan (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) oluştuğu belirlenmiştir. Çalışmada araştırma görevlilerinin örgütsel

sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulan çoklu regresyon analizi sonrasında örgütsel destek değişkeninin örgütsel sinizmin anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu %77'si, duyuşsal boyutun %72'si ve davranışsal boyutun %52'si örgütsel destek alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Araştırmadaki bulgular doğrultusunda araştırma görevlilerinin, kurumlarına ilişkin olumsuz inançlarını değiştirebilecekleri bir akademik ortamın sağlanması gerektiği; araştırma görevlilerinin gelişim fırsatlarını artıracak uygulamalar ve politikalara gereksinim duyulduğu, ayrıca araştırma görevlilerinin etkileşim ve akademik danışmanlık desteğine gereksinimleri olduğu belirtilmiştir.

Balıkçioğlu (2013), Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının “Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Bu doğrultuda Antalya bölgesinde yer alan konaklama işletmelerindeki çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir. Çalışma kapsamında görüşleri alınan çalışanların bilişsel boyuta ilişkin tutumlarının duyuşsal ve davranışsal boyutlara göre daha sinik olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde açıkladıklarının belirlenmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimin %43,5'ini açıkladığı belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akman (2013), “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı çalışmasında tedavi, teşhis, bakım sürecinde hasta ile ilgilenen tüm personelin genel (kişilik) ve örgütsel sinizm düzeyleri, her iki sinizm türünün birbirleri arasındaki ilişki ve demografik özelliklerin örgütsel ve genel (kişilik) sinizm ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda İstanbul ilinde özel hastanede görev yapan 168 sağlık çalışanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyuttan oluşan bir ölçek ile kişilik sinizmle ilgili maddelerden oluşan bir ölçek kişilere uygulanmıştır. Araştırmanın

sonucunda çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm boyutlarından en düşük puanı duyuşsal sinizm alt boyutundan aldıkları belirlenmiştir. Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve bilişsel sinizm düzeylerinin kişilerin mesleki deneyim süresine, eğitim durumuna, işinden memnun olma durumuna ve çalıştığı bölüm gibi bazı özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra sağlık çalışanlarının genel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) düzeyleri arasında pozitif yönde ancak zayıf düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri” başlıklı çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu; bu görüşlerin, cinsiyete, kıdem ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre değişip değişmediği, son olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Araştırma, Bolu ilinde taşımali eğitim-öğretim yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmen ile yürütölmüştür. Araştırmanın verileri örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçekleri ile toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda taşımali eğitim yapan ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşadıklarına yönelik görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin cinsiyet, okulda görev yapma süresi gibi bazı özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğı saptanmıştır.

Türköz, Polat ve Coşar (2013), “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü” adlı çalışmalarında, üretim sektöründe çalışan kişilerin örgütsel güven ile sinizm algı düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında Tekirdağ/Çerkezköy’de üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanlarından tesadüfi olarak belirlenen 371 kişinin görüşleri alınmıştır. Araştırmada çalışanlara örgütsel bağlılık ölçeğı, örgütsel güven ölçeğı ve örgütsel sinizm ölçeğı uygulanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin

yüksek; örgütsel sinizm düzeylerinin ise görece düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan yol analizi modeli sonucunda örgütsel güven değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyinin pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm değişkeninin de örgütsel bağlılık düzeyinin negatif ve orta düzeyde anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Araştırmada kurulan yol analizinde örgütsel sinizm aracı değişken olarak belirlenmiş ve örgütsel güvenin örgütsel sinizm aracı değişkeni ile de örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve İnce (2013), “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmalarında, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma, Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde çalışan 300 kişi ile yürütülmüştür. Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir ($r=-0,374$; $p<0,05$). Araştırmada örgütsel sinizmi açıklamak üzere hesaplanan regresyon analizi sonucunda da pozitif örgütsel davranış boyutlarından özyeterlik ile iyimserlik boyutlarının örgütsel sinizmin anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Söz konusu boyutlar negatif yönde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerindeki değişkenliğin %19'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada, imalat sanayi işletmelerindeki çalışanların kuruma karşı olumsuz duygularının azaltılabilmesi için çalışanların özyeterlikleri ile iyimserliklerinin artırılması gerektiği tespit edilmiştir.

Helvacı ve Çetin (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)” başlıklı çalışmalarında öğretmenlerin okul örgütüne karşı negatif düzeyde olan tutumlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bunun yanı sıra araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek üzerine incelemeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Uşak'ta görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 311 ilköğretim öğretmeni ile yürütülmüştür. Çalışmada araştırmacı tarafından düzenlenen "Üniversitelerde Örgütsel Sinizm Ölçeği" ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda

araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçek maddeleri bazında incelemeler gerçekleştirildiğinde öğretmenlerde az da olsa sinik duygular ve davranışların oluşmasına; tam olarak dürüstlüğü bir değer olarak algılanmamasının, çalışanlara tam olarak değer verilmemesinin, çalışanların tam olarak kendilerini geliştirmeye çalışmamasının, çalışanlar arasında daha iyiye ulaşmak üzere tam olarak hoş bir rekabetin olmamasının, dedikodunun okullarda azımsanmayacak düzeyde görülmesinin neden olduğu saptanmıştır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet, branş/sınıf öğretmeni olma durumu, kıdem, öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği; buna karşın okulda çalışma sürelerine farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Arslan (2012) tarafından “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi” başlıklı çalışmada, söz konusu akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm eğilimlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan 80 akademisyen ile yürütülmüştür. Akademik personelin genel ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlenmek amacıyla akademisyenlere araştırma kapsamında iki ölçek uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırmada akademik personelin genel sinizm eğilimi ve örgütsel sinizm düzeyi arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında görüşleri alınan akademisyenlerin sinik tutumları olsa da bunu davranışsal boyuta taşımadıkları saptanmıştır.

Çağ (2011), “Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada imalat (sanayi) sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizme ve örgütsel sinizmin de işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada Mersin’de faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesinde çalışan 282 kişinin görüşü alınmıştır. Araştırmanın sonucunda dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir

ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Polat, Meydan ve Tokmak (2010), “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, öğretim üyelerinin personel güçlendirme-örgütsel sinizm-örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinde görev yapan 69 öğretim elemanından “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm” ölçekleri ile veriler toplanmıştır. Araştırmada yapılan incelemeler sonucunda, personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı (%18), personel güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı (%41) ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı (%0,07) bir etkisinin tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında personel güçlendirmenin örgütsel sinizm anlamlı ve yüksek bir yordayıcısı olduğu, dolayısıyla öğretim elemanlarının güçlendirme düzeylerinin artışına bağlı olarak kuruma karşı olumsuz duygularının azalma gösterdiği saptanmıştır.

Sur (2010), “Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada, büro çalışanlarının "genel (kişisel) sinizm" ve "örgütsel sinizm" düzeylerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda araştırmada, Eskişehir'de 2009 yılında kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan 400 büro çalışanının görüşleri alınmıştır. Araştırmanın sonucunda, büro çalışanlarının kişisel sinizmi düzeylerinin yüksek; ayrıca örgüte bakış açılarının ise orta düzeyde sinik eğilimli olduğu belirlenmiştir. Araştırmada büro çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve çalışanların kişisel sinizm ile örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

6.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Robinson ve Rousseau'nun (1994) konu hakkındaki ilk araştırmaları psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi hakkında; düşük örgütsel vatandaşlık

davranışı, azalan örgütsel bağlılık ve azalan çalışan tatmini gibi olumsuz iş çıktıları ile ilişkili olan ihlal (*breach*) ve şiddet (*violation*) olmak üzere; neredeyse aynı iki farklı terimin bulunduğundan bahsetmektedir (Robinson, 1996).

Psikolojik sözleşme ihlali üzerine yapılan deneysel çalışmaların çoğu okuldaki mezun olup iş hayatına atılan öğrencilerin yaşadıkları hayal kırıklıkları ve karşılanmayan beklentilerine odaklanmıştır (Turnley ve Feldman, 1998). Bu çalışma, çalışanların en çok hangi psikolojik sözleşme maddelerinin ihlal edildiğini düşündüklerini, bunun sonuçlarının ve bu durumlarda verilen tepkileri azaltma yollarının neler olduğunu saptamaya yöneliktir. Çalışma, iş yerlerinde yeniden yapılanma gerçekleşen 541 müdür ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiş; Rousseau'nun yapmış olduğu psikolojik sözleşmenin transaksiyonel ve ilişkisel türleri adı altında 16 adet psikolojik sözleşme ögesi test edilmiştir. Bunlar:

- İş güvenliği,
- Karara katılım,
- İlerleme fırsatları,
- Sağlık hizmetleri,
- Sorumluluk ve yetki verilmesi,
- Asgarî ücret,
- Geribildirim,
- Tüm hizmetler,
- Örgütsel destek,
- Düzenli zam,
- Heyecanlı ve zorlayıcı iş,
- İşle ilgili problemlerde uzman yardımı,
- Kariyer gelişimi,
- Eğitim,
- Emeklilik imkânları,
- İstisnâî başarılar için prim

olarak listelenmiştir.

Turnley ve Feldman'ın (1998) çalışmasında, sözleşme ihlali yaşayan çalışanların verecekleri tepkiler olarak; işi terk etme, itiraz etme, sadakat gösterme ve göz ardı etme, çalışmaya alınmıştır ve bu tepkileri azaltabilecek durumsal faktörler olarak ise işten çıkarma sürecindeki işlemsel adalet, zam ve terfi kararlarındaki işlemsel adalet, gelecekte yaşanabilecek sözleşme ihlallerinin olasılığı, denetleyicilerle ilişkinin kalitesi ve iş arkadaşları ile ilişkinin kalitesi belirlenmiş ve test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre müdürler ve yöneticilerin en çok ihlal edildiğini düşündüğü psikolojik sözleşme öğeleri iş güvenliği, önemli kararlara katılım, ilerleme fırsatları, sağlık hizmetleri ve sorumluluk ve yetki verilmesidir. Çalışma sonuçlanmadan önce, sözleşme ihlaline verilecek olan tepkilerin işten ayrılma ve şikâyet etme eğilimi ile sadakatte azalma ve artan ihmal olayları olması beklenmiştir. Bu hipotez ile uyumlu olarak yöneticilerin işten ayrılma eğiliminde artış olmuş ve örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüş saptanmış olsa da, beklentilerin tersine yöneticilerin ihmal etme ve itiraz etme davranışlarındaki değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sözleşme ihlaline verilen tepkileri azaltan faktörlerin ise işlemsel adalet ve iş ilişkilerinin kalitesi olduğu belirlenmiştir (Turnley ve Feldman, 1998).

Bu sonuçlardan yola çıkarak yönetimin sözleşmede değişiklik yapmalarını zorunlu kılan dış faktörleri çalışanlara açıkça ve dürüstçe açıklaması ve ihlal edilen maddelerin ne zaman iyileştirilebileceğine dair net bir zaman belirlemesi gerektiği söylenebilir. Aynı şekilde, hangi çalışanın sözleşmesinde ve ne derecede bir ihlal uygulanacağına dair adil bir karar süreci ve çalışanlar ile işbirlikçi bir ilişki içinde olmak ihlale sonucunda yaşanacak tepkilerin yumuşamasını sağlayabilecektir (Turnley ve Feldman, 1998).

Jacqueline ve Shapiro'nun (2002) yapmış oldukları çalışma psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanın işverene güven, iş memnuniyeti, örgütsel adanmışlık, işyerinde kalma ve ekstra-rol davranışında düşüş ile sonuçlandığını göstermiştir. Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino (2002) psikolojik sözleşme ihlali algısı ve atıflarının yönetici ve çalışanlar açısından inceledikleri çalışmalarının esas amacı; yönetici ve çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarındaki benzerlik ve

farklılıklarını daha iyi anlayabilmektir. Bu amaçla, çalışma psikolojik sözleşmeyi üç farklı açıdan incelemek üzere düzenlenmiştir.

Bunlardan birincisi; çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesinde çalışanlar ile yöneticiler arasında var olan uyuma/uyuşmama kalıplarının incelenmesidir. Psikolojik sözleşme üzerinde en çok uyumsuzluğun yaşandığı alanları tespit ederek, örgütler, çalışanların algılarının en belirgin olarak nerede yöneticilerin algıları ile çatıştığını belirleyebilirler. Bu bilgi, örgütlere bu çatışma yaşanan konularda çalışanlara neler sunabileceklerini anlatırken daha sağlıklı bir iletişim sürecine ihtiyacı oldukları konusunda faydalı veri sağlayabilir.

İkincisi; bu çalışma hem çalışanlar hem de yöneticilerin, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin gerçekleştirilmesi konusundaki algılarının, çalışanın tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmaktadır.

Üçüncü olarak ise; çalışma, çalışanlar ve yöneticilerin kendi psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algıladıklarında bu ihlalden kimi ve/veya nereyi sorumlu tuttıklarını tespit etmeye çalışmıştır. Daha belirgin olarak çalışma, yönetici ve çalışanların ihlali ne boyutta örgütün kasıtlı başarısızlığına, örgütün kontrolü dışında olan çevresel güçlere veya örgüt ile çalışan arasında sözleşmelerinin içeriği ile ilgili gerçek bir yanlış anlaşılmaya atfettiklerini saptamaya çalışmıştır.

Daha önce yapmış oldukları çalışmaları ile Robinson ve Morrison (2000) ile Rousseau (1995) örgütsel değişimden en olumsuz etkilenen ve değişimde en az payı olanların, psikolojik sözleşmelerinin gerçekleştirilmediği yönünde en yüksek algıya sahip olanlar olduğunu öne sürmüşlerdir (Lester ve diğerleri, 2002). Bu, yönetimle olan ilişkilerini kendi lehleri doğrultusunda değiştirebilme ve kendilerini yönetimle özdeşleştirebilme olasılıkları az olan düşük kademelerde çalışanların, örgütün zorunluluklarını yerine getirmediği kanısına daha çok kapıldıklarını, bunun aksine, yönetici konumunda olup, örgütsel eylemler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olan ve kendilerini örgütün yönetimi ile özdeşleştirebilen kişilerin, örgütün çalışanlarına verdiği sözleri yerine getirmediği yönündeki algısının daha düşük olacağı fikrini doğurmaktadır.

Lester ve diğerleri (2002)'nin bu doğrultudaki hipotezlerini destekleyen araştırma sonuçları çalışan ve yöneticilerin psikolojik sözleşmelerin

gerçekleştirilmesi algılarında, özellikle maaş, ilerleme imkânları ve iyi bir çalışan-yönetici ilişkisi boyutlarında anlamlı farklılıklar saptandığını göstermiştir. Her bir durumda yöneticiler, çalışana kıyasla psikolojik sözleşmenin gerçekleştirilmesinde örgütün daha başarılı olduğunu düşünmüşlerdir. Ayrıca çalışanlar, sözleşme ihlalini örgütsel kaynaklara bağlarken yönetici olan kişiler bu sorunların örgüt kontrolü dışındaki çevresel faktörlerden kaynaklandığını bildirmişlerdir. Örgütte farklı seviyelerde çalışan kişilerin sözleşme ihlaline yönelik farklı algıları örgüt ve çalışan arasında daha sağlam bir iletişime ihtiyaç duyulduğu gerçeğini vurgulamaktadır (Lester ve diğerleri, 2002).

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Cihangiroğlu ve Şahin (2012) tarafından gerçekleştirilen "Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırması" başlıklı çalışmada, hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algılarının farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma Ankara'da bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 413 çalışan ile yürütülmüştür. Çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla "Psikolojik Sözleşme Ölçeği" katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda hekimlerin ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum bir örgütte çalışan farklı statüdeki kişilerin psikolojik sözleşme algılarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Başka bir anlatımla farklı hiyerarşik düzeyde çalışan kişilerin örgütten beklentileri de farklılık göstermektedir. Araştırmada ayrıca çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların toplam hizmet süresi ile kurumdaki hizmet sürelerine göre ise psikolojik sözleşme algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Topcu ve Basım (2012)'un "Kişilik Özelliklerinin Psikolojik Sözleşme Algısına Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma" adlı çalışmalarında, çalışanların bireysel özelliklerinin işverenle yazılı olmayan kuralları olan psikolojik sözleşme algıları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 226 kişinin görüşü alınmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle çalışanların nörotiklik ve geleneksel psikolojik sözleşme

algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırmaya katılan kişilerin söz konusu psikolojik sözleşmeleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırmada dışadönüklük kişilik faktörünü belirleyen sıfatlardan bazıları olan makam, güç ve maddî kazanç elde etme isteğinin diğer kişilik özelliklerine göre daha ön plâna çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ayrıca çalışanların psikolojik sözleşme algıları ile uyumluluk kişilik ve özdisiplin kişilik faktörü arasında pozitif yönde; gelişime açıklık kişilik faktörü ile de negatif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.

Özdaşlı ve Çelikkol (2012) tarafından gerçekleştirilen "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi" başlıklı çalışmada, psikolojik sözleşme konusuna değinen tez ve makalelerin taranması, psikolojik sözleşme ile ilişkilendirilen kavram ve değişkenlerin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında 65 tez ve 92 makalenin incelemesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin %23,10'unun, makalelerin ise %10,9'unun Türkçe olması psikolojik sözleşme kavramının Türkiye'de yeni incelenen bir konu olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda 2005 yılından sonra psikolojik sözleşme kavramı ile çalışmaların artış gösterdiği belirlenmiştir. İncelenen tez ve makalelerde psikolojik sözleşme ile en çok değinilen ve ilişkilendirilen konuların psikolojik sözleşme ihlali, personel davranışları ve örgütsel bağlılık gibi konular olduğu tespit edilmiştir.

Üçok ve Torun (2014) tarafından gerçekleştirilen "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada, çalışanların sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılarının tükenmişlikleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma kamu ve özel kurumlarda görev yapan toplam 203 kişi ile yürütülmüştür. Araştırmada örgütsel sinizm bilişsel-duyuşsal ve davranışsal olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda bilişsel-duyuşsal örgütsel sinizmin tükenmişliğin tüm boyutları (duygusal tükenme, kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma) üzerinde etkili olduğu, davranışsal sinizmin ise duygusal tükenme ile duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali açısından incelendiğinde de psikososyal beklentinin duygusal tükenme ile duyarsızlaşmayı; çalışma şartlarının da duygusal tükenme ile kişisel başarısızlığı

anlamli bir derecede açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların sinik tutum düzeylerinin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Başka bir anlatımla kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algısı artış gösterdikçe sinizm tutumları da artış gösterme eğiliminde bulunmuştur.

Dikili ve Bayraktaroğlu (2013)'nın "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışmalarında, kamu örgütlerindeki çalışanların psikolojik sözleşme algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda kamuda görevli 431 çalışanın görüşü alınmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısı işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir anlatımla, çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeyleri artış gösterdikçe iş tatmin düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşme ihlali algısının iş tatmini değişkeninin önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında psikolojik szleme ihlallerinde çalışanların işe devamsızlıklarının artması, iş tatminlerinin azalması, örgütsel bağlılıklarının azalması gibi bakımlardan çalışanları olumsuz etkilediği vurgulanmıştır.

Arslan, şahin ve Değer (2012)'in "Psikolojik Sözleşmenin Büro alışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi" başlıklı çalışmalarında, büro çalışanlarının sinik davranış düzeylerini belirlemek ve çalışanların psikolojik sözleşme algılarının sinik davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda rgtsel Sinizm leği ile Psikolojik Sözleşme leği, 120 büro çalışanına uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda büro çalışanlarının genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca alışanların orta düzeyde örgütsel sinizm tutumlarının olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme algısı bakımından incelendiğinde; çalışanların işlemsel algılarının ilişkisel algılarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme algısının örgütsel sinizmdeki değişkenliğin %24'n açıkladığı belirlenmiştir.

Tükeltürk ve diğerleri (2012) tarafından gerçekleştirilen "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmada, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel olarak nitelendirilen kurumlarda çalışan 194 kişi ile yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algılarının kararsızlık düzeyinde olduğu buna karşın psikolojik kontratın ihlal edilmediğine yönelik görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik kontrat ihlali algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik kontrat ihlali algısının normatif bağlılık (%22) ile örgütsel bağlılığın (%22) anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2012) tarafından yapılan "Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" başlıklı çalışmada, ilaç temsilcilerinin psikolojik sözleşme ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda Konya ilinde görev yapan 166 ilaç temsilcisinin görüşleri alınmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme; işlemsel ve ilişkisel sözleşme olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel güvenleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde; psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel güvenleri arasında ise negatif yönde ve orta düzeye yakın ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca ilişkisel sözleşme, işlemsel sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenlerinin çalışanların örgütsel güven düzeyini %55 açıkladığı tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenlerden psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güven üzerinde en fazla açıklayıcılığa sahip değişken olduğu ve örgütsel güven ile negatif yönde ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Selekler (2007)'in "Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı" başlıklı araştırmada, ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin okul ve yöneticilerine duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin güç mesafesi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında Kocaeli'nde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan 430

öğretmenin görüşü alınmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme algısı idareye ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile güç mesafeleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin adalet algılarının boyutları ile de genel olarak psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Başka bir anlatımla öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları artış gösterdikçe, adalet ve güç mesafesi duyguları azalma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının çalışanların cinsiyet, branş ve yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İşçi (2010), "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü" başlıklı çalışmada, psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlığa etkisini ve bu etkinin güven varlığındaki değişimi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında hastanelerde görev yapan toplam 450 çalışanın görüşü alınmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin görüşleri psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeği, kuruma güven ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği ve işten ayrılma niyet ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda hastane çalışanlarının işten ayrılma niyetlerindeki değişkenliğin psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kuruma güven değişkenleri tarafından açıklandığı (%20) belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin söz konusu değişkenler arasında çalışanların işten ayrılma niyetlerini en fazla yordayan değişken olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk (2010), "Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri" başlıklı çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada lisans derecesine sahip çalışanların çoğunlukta olduğu bir kamu kurumunda çalışan 188 kişinin görüşü alınmıştır. Araştırma kapsamında çalışanlara "Psikolojik Sözleşme Türleri, Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri ve Yerine Getirilme Düzeyi, Psikolojik Sözleşme İhlalinin Global Kriterleri, Psikolojik Sözleşmenin Reddi, Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri, Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları, Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları Ölçekleri" uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcıların genel olarak psikolojik sözleşme ihlalinin algıladıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik sözleşme ihlalinin ilk ve en önemli

sonuçlarından birinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması olduğu belirlenmiştir.

Türker (2010) tarafından gerçekleştirilen "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı çalışmada, karşılıklı iki beklentiler seti olarak nitelendirilen psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma Erzurum ilinde üç farklı hastanede görev yapan 339 sağlık çalışanının görüşleri ile yürütülmüştür. Araştırmada hastane çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme algıları artış gösterdikçe örgüte olan bağlılıklarının da artma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların görev yaptıkları hastanelere, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, meslekî statülerine göre psikolojik sözleşme algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin eğitim düzeylerine göre ise psikolojik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışanların örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan elde edilen verilerle yapılan uygulamalara değinilmiştir. Bu doğrultuda bu bölümde araştırmanın amacı, önemine, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına, hipotezlerine, araştırmanın modeline, veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine etkisini tespit etmektir. Araştırmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin, çalışanların kişisel özelliklerinin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışanların örgütlerine karşı sinik tutum sergilemeleri hem çalışanın hem de örgütün performansına doğrudan etki etmektedir. Bu araştırmada öncelikle Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışanların örgütlerine karşı ne derece sinik tutuma sahip olduklarının belirlenmesi önem kazanmaktadır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri bakımından örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi alan yazındaki örgütsel sinizmi etkileyen kişisel faktörlerin irdelenmesine bir katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra araştırmada örgütsel sinizme etki eden bir diğer faktör olan psikolojik sözleşme ihlali kavramı üzerinde çalışılmıştır. Bu sayede yine Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte

olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin belirlenmesi önemlidir. Benzer şekilde çalışanların demografik değişkenlerinin psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi alan yazındaki çalışmalarla karşılaştırılabilecektir. Son olarak da çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin örgütsel sinizmi ne derece açıkladığının belirlenmesi, çalışanların ve örgütün performansını doğrudan etkileyen örgütsel sinizmin azaltılması için yapılacak çalışmalara yön vereceğinden araştırma önemli görülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada;

- Araştırmaya katılan çalışanların ölçeklerde yer alan maddelere içten ve doğru cevap verdikleri,
- Araştırmaya katılan çalışanların konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların görüşünü yansıttığı varsayılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

- Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara uygulanan ölçekler ile sınırlıdır.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın temel problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir:

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve bazı özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumu) tarafından ne derece yordanmaktadır?

Araştırmanın temel sorun cümlesini çözümlemek amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

- H₁: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları ile psikolojik

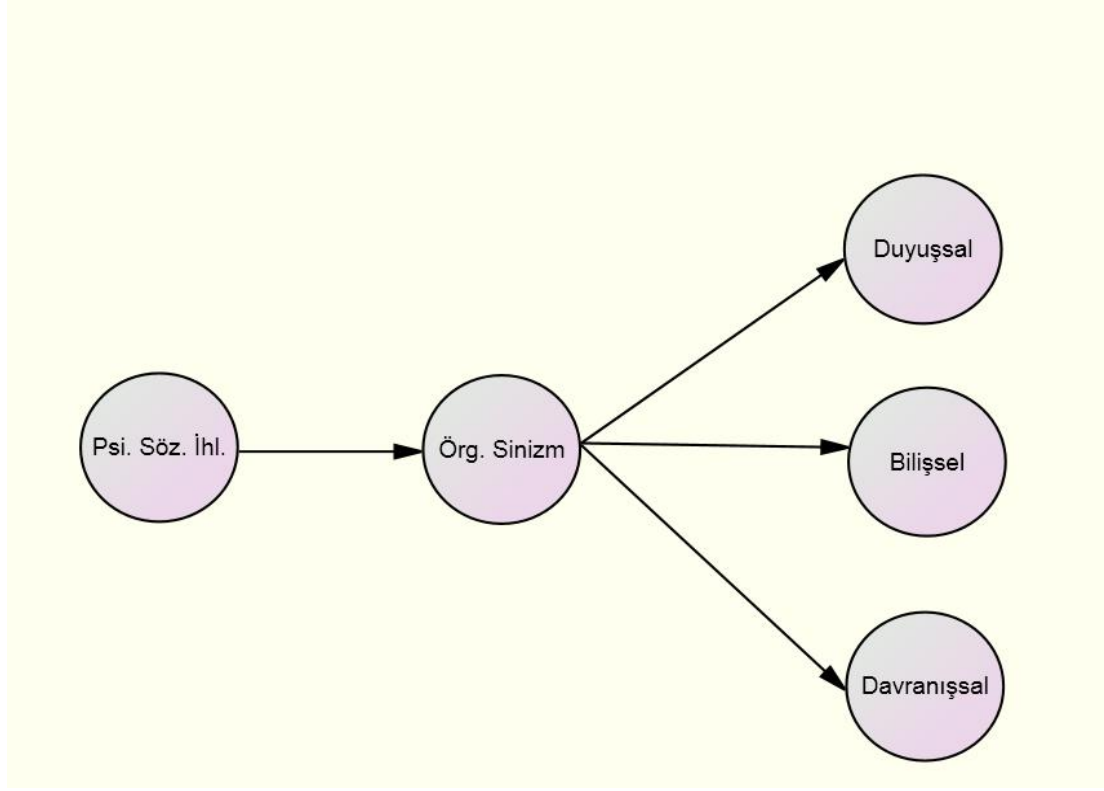
sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

- H₂ : Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve kontrol değişkenlerinden (turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kadrolu çalışma durumu) en az biri tarafından anlamlı bir derecede yordanmaktadır ($p<0,05$).

6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve bazı özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumu) tarafından ne derece yordandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada aynı zamanda çalışanların bazı demografik ve çalışma özelliklerinin psikolojik sözleşme ihlalleri üzerindeki etkisinin incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline örnektir. Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

Araştırmada problemlerin çözümlenmesi amacıyla değişkenler bağımlı ve kontrol değişkenler olarak sınıflandırılmıştır. Bu araştırmanın bağımlı değişkenini çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri oluşturmaktadır. Bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyi değişkenidir. Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu demografik değişkenler de kontrol değişkeni olarak tanımlanmıştır.



Şekil 5. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model

7. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evreninin Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı 32 tane otel işletmelerinde istihdam edilmiş olan yönetici ve çalışan olmak üzere yaklaşık 4000 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, %96,5 güven aralığı ve %3,5 hata miktarı göz önünde bulundurularak evreni temsil edecek katılımcı sayısı 740 olarak belirlenmiştir, ancak yapılan uygulamada 768 olmasına rağmen elde edilen veri sayısı 720 dir. Bu bağlamda amaçlı örnekleme yöntemlerinden erişilebilir örnekleme yöntemi ile belirlenen 720 katılımcının evreni temsil edebilme gücü yüksektir.

Anketler 2014 yılının haziran ayında uygulanmıştır. Anketler, yöneticilerin ve çalışanların iş yoğunluklarından dolayı hemen toplanamamış, çalışanlara işletmelerin çalışmalarını aksatmayacak şekilde -öğle yemeği arası gibi uygun zamanlarda- uygulanmıştır. Anketlerden 768'i geri dönmüş, fakat 48'inde eksik cevaplar olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 720 anket geçerli sayılmıştır. Araştırma kapsamında görüşleri alınan 720 çalışanın kişisel ve

çalışma hayatına ilişkin özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı-Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	316	43,9
	Erkek	404	56,1
Yaş	20-25 yaş	432	60,0
	26-30 yaş	160	22,2
	31 yaş ve üzeri	128	17,8
Medeni durum	Evli	220	30,6
	Bekâr	500	69,4
Çocuk sayısı	0	516	71,7
	1	76	10,6
	2 ve daha fazla	128	17,8
Eğitim durumu	İlkokul	68	9,4
	Lise	204	28,3
	Üniversite ve üstü	448	62,2
Turizm eğitimi alıp almama durumu	Evet	324	45,0
	Hayır	396	55,0
Gelir düzeyi (aylık)	1000-1500 TL	592	82,2
	1501-2000 TL	96	13,3
	2001 TL ve üzeri	32	4,4
Pozisyonu	Departman Müdürü	36	5,0
	Şef	92	12,8
	İşgören	300	41,6
	Diğer(Taşeron,part-time)	292	40,6
Kıdemi	1-5 yıl arası	512	71,1
	6-10 yıl arası	112	15,6
	11 yıl ve üzeri	96	13,3
Kurumdaki çalışma süresi	1-5 yıl arası	592	82,2
	6-10 yıl arası	108	15,0
	11 yıl ve üzeri	20	2,8
Çalıştığı bölüm	Ön büro	88	12,2
	Kat Hizmetleri	148	20,6
	Yiyecek-içecek	144	20,0
	Satış-Pazarlama	52	7,2
	Halkla İlişkiler	24	3,3
	Muhasebe	44	6,1
	İnsan Kaynakları	40	5,6
	Diğer	180	25,0
	Kadrolu(daimi)	248	34,4
Kadro durumu	Sözleşmeli(geçici)	352	48,9
	Yarı Zamanları	120	16,7

Tablo 2’de araştırma kapsamında yer alan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların %43,9’unun kadın (n=316), %56,1’inin ise erkek (n=404) olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların %60’ının 20-25 yaş arasında (n=434), %22,2’sinin 26-30 yaş arası (n=160), %17,8’inin de 31 yaş ve üzerinde (n=128) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların medeni durumuna göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların %30,4’ünün evli (n=220), %69,4’ünün ise bekâr (n=500) olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına ilişkin dağılımları yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların %71,7’sinin, hiç çocuğu olmadığı (n=516), %10,6’sının 1 çocuğu olduğu (n=76), %17,8’inin 2 ve daha fazla çocuğu olduğu (n=128) belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %9,4’ünün ilkokul (n=68) %28,3’ünün lise (n=204), %59,4’ünün üniversite ve lisansüstü (n=448) mezunu olduğu saptanmıştır. Çalışanların %45,0’inin turizm eğitimi almış oldukları (n=324), %55,0’inin ise turizm ile ilgili hiçbir eğitim almadıkları (n=396) olduğu görülmektedir. Çalışanların %82,2’sinin 1000-1500 TL arasında (n=592); %13,3’ünün 1501-2000 TL arasında (n=96), %4,4’ünün de 2001 TL ve üzerinde (n=32) aylık gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların %5,0’inin departman müdürü (n=36) %12,8’inin şef (n=92), %41,6’sının işgören (n=300) %40,6’sının diğer (taşeron, mevsimlik, part-time) (n=292) pozisyonlarda çalışmakta olduğu belirlenmiştir. Çalışanların %71,1’inin 1-5 yıl arası (n=512), %15,6’sının 6-10 yıl arası (n=112), %13,3’ünün de 11 yıl ve üzerinde (n=96) mesleki deneyime sahip oldukları saptanmıştır. Çalışanların %82,2’sinin 1-5 yıl arası (n=592), %15,0’inin 6-10 yıl arası (n=108), %2,8’inin 11 yıl ve üzerinde (n=20) süredir mevcut turizm işletmelerinde çalışmakta olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %12,2’sinin Ön büro (n=88), %20,6’sının Kat Hizmetleri (n=148), %20,0’sinin Yiyecek-İçecek (n=144) %7,2’sinin Satış-Pazarlama (n=52), %3,3’ünün Halkla İlişkiler (n=24), %6,1’inin Muhasebe (n=44), %5,6’sının İnsan Kaynakları (n=40), %25’inin diğer (Güvenlik, Teknik Servis, Ar-Ge, Animasyon, Müşteri İlişkileri) (n=180) alanlarda çalıştığı görülmektedir. Araştırma kapsamında görüşleri

alınan çalışanların %34,4'ünün kadrolu (daimi) (n=248), %48,9'unun sözleşmeli (n=352), %16,7'sinin ise yarı zamanlı (n=120) olarak çalıştıkları anlaşılmaktadır.

8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmanın verileri "Örgütsel Sinizm Ölçeği", "Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarına başlıklar halinde ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

8.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek amacıyla Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş ve Erdost, Karacaoğlu, Reyhanoğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam 14 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: duyuşsal boyut, bilişsel boyut ve davranışsal boyuttur. Ölçek maddeleri 5'li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Bu dereceler 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. "Çalıştığım şirketin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.", "Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.", "Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.", "Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum." ve "Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm." gibi ifadeler örgütsel sinizm ölçeği kapsamında katılımcılara yöneltilmiştir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sürecinde öncelikle araştırmacılar tarafından ölçek maddeleri tek tek Türkçeye çevrilmiştir. Ardından İngilizce uzmanı çevirilerin kontrolünü gerçekleştirmiştir. Öncelikle üniversitede görev yapan 20 akademisyen ile ön uygulama yapılmış ve ölçek maddelerinin anlaşılabilirliği test edilmiştir. Daha sonra Anadolu'da yer alan ve büyük ölçekli tekstil imalatı yapan bir firmadaki beyaz yakalı 64 çalışanın verileri ile geçerlik güvenirlik çalışması ile incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Ön uygulama sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda öncelikle açıklayıcı faktör analizi hesaplanmıştır. Analiz sonrasında örgütsel sinizm ölçeğindeki beş maddenin bilişsel boyutta yer aldığı ve bu maddelerin faktör yük değerlerinin 0,887 ile 0,703 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. İkinci

boyut olan duyuşsal tepki boyutunda altı madde bulunduğu ve bu maddelerin faktör yük değerlerinin 0,765 ile 0,669 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin son boyutunu oluşturan davranış boyutunda yer alan üç maddenin faktör yük değerlerinin de 0,873 ile 0,532 arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

Bilişsel boyutun toplam varyansın %28,665'ini, duyuşsal boyutun varyansın %26,848'ini ve davranışsal boyutun toplam varyansın %15,700'ünü açıkladığı; ölçekte yer alan 14 maddenin toplam varyansın %71,213'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçek maddelerinin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Bilişsel boyutta yer alan maddelerin güvenilirlik katsayısı 0,912; duyuşsal boyutta yer alan maddelerin güvenilirliği 0,864; davranış boyutundaki maddelerin güvenilirlik katsayısı ise 0,719 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Maddelerine İlişkin Hesaplanan Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Sinizm		14	0,876
	Bilişsel Sinizm	6	0,856
	Duyuşsal Sinizm	5	0,859
	Davranışsal Sinizm	3	0,716

Tablo 3'te yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların cevapları doğrultusunda bilişsel boyutunda yer alan 6 maddenin güvenilirlik katsayısının 0,856; duyuşsal boyutunda yer alan 5 maddenin güvenilirlik katsayısının 0,859 ve davranışsal boyutunda yer alan 3 maddenin güvenilirlik katsayısının 0,716

olarak hesaplandığı belirlenmiştir. Ölçek maddelerinin tamamına (14 madde) verilen cevaplar doğrultusunda hesaplanan güvenirlik katsayısının ise 0,876 olduğu belirlenmiştir.

Kalaycı (2009), alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliğinin şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

- * $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- * $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenirliği düşüktür.
- * $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- * $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu doğrultuda araştırma kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel sinizm ölçeğindeki maddelere vermiş oldukları cevapların oldukça ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

8.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI ÖLÇEĞİ

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek amacıyla Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan "Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Ölçeği" kullanılmıştır. Dokuz maddeden oluşan ölçekteki maddeler tek bir boyutta toplanmaktadır. Katılımcıların maddelerdeki ifadelere cevap verebilmeleri amacıyla maddeler, 5'li likert tipi şeklinde derecelendirilmiştir: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum. "İşletmeye katkılarım karşılığında verilen sözlerin/vaatlerin hepsi yerine getirilmedi.", "Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedir." ve "İşletmeye karşı büyük bir öfke hissediyorum." gibi ifadeler psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kapsamında katılımcılara yöneltilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali algı ölçeğinin geliştirilme sürecinde Robinson ve Rousseau (1994) tarafından mezun 448 erkek öğrenciye uygulanmış, öğrencilerden 215'i ankete dönüş yapmıştır. Ankete cevap veren 128 öğrencinin cevapları doğrultusunda hesaplamalar gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan dokuz maddenin güvenirliklerinin belirlenmesi amacıyla test-tekrar test yöntemi kullanılmış ve ölçek

iki hafta arayla öğrencilere tekrar uygulanmıştır. Öğrencilerden elde edilen cevaplar doğrultusunda hesaplanan güvenirlik katsayısının 0,78 olduğu belirlenmiştir. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan madde ayıricılığının ve güvenirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört yıldızlı ve beş yıldızlı otelişletmelerinde görev yapan 720 çalışanın ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla cronbachın alfa katsayısı hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı 0,956 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, araştırmaya katılan çalışanların ölçekte yer alan maddeleri güvenilir bir şekilde cevaplandıklarını göstermektedir.

8.3. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Araştırma kapsamında çalışanların bazı kişisel özelliklerinin belirlenmesi amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formu ile çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumu özelliklerine ilişkin bilgiler elde edilmiştir.

9. VERİLERİN ANALİZİ

3.9.1. Değerlere ithafen tanımlayıcı istatistik: Araştırma kapsamında görüşleri alınan 720 çalışanın kişisel ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi için öncelikle çalışanlardan elde edilen verilere ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

3.9.2. Değerler arasındaki ilişkilere yönelik istatistik: Araştırmanın alt problemleri çerçevesinde verilerin analizi gerçekleştirilmiş; çalışanların demografik ve çalışma koşullarına ilişkin özelliklerine göre örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla da pearson ilgileşim katsayısı hesaplanmıştır.

3.9.3. Hipotez testlerine ilişkin istatistik: Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve bazı özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumu) tarafından ne derece yordandığının belirlenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi hesaplanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olduğundan öncelikle analizin varsayımlarının incelenmesi gerçekleştirilmesidir.

Veri setinde eksik veri olmadığı belirlenmiş ve araştırmadaki veri sayısının (N=720) hiyerarşik regresyon analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Veri setinde öncelikle tek değişkenli uç değer incelemesi z istatistiği ile gerçekleştirilmiş, tek değişkenli uç değer gösteren veri olmadığı belirlenmiştir. Çok değişkenli uç değer incelemesi için Mahalanobis uzaklık değeri hesaplanmış ve veri setinde çok değişkenli uç değer de olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin normallik dağılımlarının belirlenmesi amacıyla histogram grafikleri ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelenmiş ve değişkenlerin normallikten aşırı sapma göstermedikleri belirlenmiştir. Çoklu bağlantı problemi için öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş; hesaplanan korelasyon katsayılarının 0,279 ile 0,877 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişkinin örgütsel sinizm ile duyuşsal alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir. Değişkenlerin varyanslarının homojenliği Box's M testi ile hesaplanmış ve eşvaryanslılık varsayımının karşılandığı belirlenmiştir. Son olarak otokorelasyonun belirlenmesi amacıyla hesaplanan Durbin Watson katsayısının 1,678 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer 1,5 ile 2,5 arasında yer aldığı için değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

1. DEĞERLERE İTHAFEN TANIMLAYICI İSTATİSTİK

Araştırma kapsamında görüşleri alınan Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla örgütsel sinizmi oluşturan boyutlar bazında betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlara Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerine İlişkin Hesaplanan Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Madde sayısı	N	En düşük	En yüksek	X	SS
Örgütsel sinizm	14	720	15,00	68,00	37,34	10,14
Bilişsel boyut	5	720	5,00	25,00	16,62	4,44
Duyuşsal boyut	6	720	6,00	30,00	16,11	5,52
Davranışsal boyut	3	720	3,00	15,00	8,61	2,87
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	9	720	9,00	45,00	24,97	8,96

Tablo 4'te yer alan bilgiler incelendiğinde bilişsel sinizm boyutunda yer alan 5 maddeye cevap veren çalışanlardan en düşük sinizm düzeyine sahip çalışanın 5,00; en yüksek sinizm düzeyine sahip çalışanın ise 25,00 aldığı görülmektedir. Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerine ilişkin hesaplanan ortalama değer 16,62'dir. Bu değer araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4'te çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapları doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler incelendiğinde; duyuşsal sinizm boyutunda yer alan altı maddeden çalışanlardan en düşük duyuşsal sinizm düzeyine sahip olan kişinin 6,00; en yüksek kişinin ise 30,00 aldığı belirlenmiştir. Çalışanların duyuşsal sinizm boyutuna vermiş oldukları cevaplara ilişkin hesaplanan ortalama değer ($X=16,11$) incelendiğinde, çalışanların duyuşsal sinizmlerinin de ortalama düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 4'te konaklama çalışanlarının davranışsal boyutta yer alan üç maddeden en düşük aldıkları puanın 3; en yüksek aldıkları puanın ise 15 olduğu görölmektedir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda davranışsal sinizm maddelerinin ortalaması 8,61 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda çalışanların davranışsal sinizmlerinin de ortalama düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4'teki bilgiler incelendiğinde, çalışanların örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan 14 maddeden en düşük 15,00; en yüksek 68,00 puan aldıkları görölmektedir. Çalışanların ölçeğindeki maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama değer 37,34'tür. Bu doğrultuda araştırma kapsamında görüşleri alınan ve Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama derecede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'teki bilgiler incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali algı ölçeğinde yer alan 9 maddeye cevap veren çalışanlardan en düşük algı düzeyine sahip çalışanın 9,00; en yüksek algı düzeyine sahip çalışanın ise 45,00 aldığı görölmektedir. Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan ortalama değer 24,97'dir. Bu değer araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir anlatımla çalışanlar genel olarak psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiklerine yönelik görüş bildirmemişlerdir.

2. DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK İSTATİSTİK

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algılarının ve psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların bazı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumu) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

2.1. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞTİRİLEN İSTATİSTİKLER

2.1.1. Cinsiyete göre

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla her bir alt boyut ve ölçeğin tamamı için ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlara Tablo 5'te yer verilmiştir. *Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi*

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Bilişsel	Kadın	316	12,53	4,17	0,488	0,625
	Erkek	404	12,69	4,64		
Duyuşsal	Kadın	316	16,05	5,13	0,255	0,798
	Erkek	404	16,15	5,81		
Davranışsal	Kadın	316	8,62	2,64	0,053	0,958
	Erkek	404	8,61	3,05		
Örgütsel sinizm	Kadın	316	37,19	9,51	0,338	0,736
	Erkek	404	37,45	10,62		

Tablo 5'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Başka bir deyişle araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların cinsiyetlerine göre bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm yaşama düzeylerinin de anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm boyutlarını yaşama düzeyleri de benzerlik göstermektedir.

2.1.2. Yaşa göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların yaşlarına göre örgütsel sinizm yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmıştır. Hesaplama öncesinde öncelikle çalışanların yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaşları Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Yaş	Yaş		
		N	X	SS
Örgütsel sinizm	20-25 yaş	432	37,94	10,27
	26-30 yaş	160	36,66	10,21
	31 yaş ve üzeri	128	36,14	9,52
Bilişsel boyut	20-25 yaş	432	13,31	4,49
	26-30 yaş	160	11,64	4,09
	31 yaş ve üzeri	128	11,48	4,25
Duyuşsal boyut	20-25 yaş	432	16,43	5,28
	26-30 yaş	160	15,59	5,79
	31 yaş ve üzeri	128	15,65	5,92
Davranışsal boyut	20-25 yaş	432	8,20	2,97
	26-30 yaş	160	9,43	2,87
	31 yaş ve üzeri	128	9,01	2,25

Tablo 6'da yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmi oluşturan alt boyutlarına ilişkin hesaplanan ortalama puanlarının bazı boyutlarda benzerlik; bazılarında ise farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin 20-25 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel sinizm ortalama puanları 37,94'tür. 26-30 yaş aralığında olan çalışanların ortalama puanı 36,66; 31 yaş ve üzerindeki çalışanların örgütsel sinizm maddelerine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan da 36,14'tür.

Farklı yaş grubunda bulunan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaşları Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	528,071	2	264,036	13,897	,000
	Gruplar içi	13622,129	717	18,999		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	114,939	2	57,469	1,890	,152
	Gruplar içi	21799,827	717	30,404		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	200,293	2	100,147	12,509	,000
	Gruplar içi	5740,368	717	8,006		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	416,758	2	208,379	2,033	,132
	Gruplar içi	73500,229	717	102,511		
	Toplam	73916,987	719			

Tablo 7'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal sinizm düzeylerinin de çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan 20-25; 26-30; 31 ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların örgütsel sinizm ile duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 7'deki bilgiler incelendiğinde; çalışanların yaşlarına göre bilişsel

sinizm ile davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yaşları Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	20-25 yaş	26-30 yaş	1,67731*	,40339	,000
		31 yaş ve üzeri	1,83044*	,43864	,000
	26-30 yaş	20-25 yaş	-1,67731*	,40339	,000
		31 yaş ve üzeri	,15312	,51689	,767
	31 yaş ve üzeri	20-25 yaş	-1,83044*	,43864	,000
		26-30 yaş	-,15312	,51689	,767
Davranışsal	20-25 yaş	26-30 yaş	-1,22824*	,26186	,000
		31 yaş ve üzeri	-,81105*	,28475	,005
	26-30 yaş	20-25 yaş	1,22824*	,26186	,000
		31 yaş ve üzeri	,41719	,33554	,214
	31 yaş ve üzeri	20-25 yaş	,81105*	,28475	,005
		26-30 yaş	-,41719	,33554	,214

Tablo 8'de yer alan bilgiler doğrultusunda 20-25 yaş grubundaki çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin 26-30 yaş ile 31 yaş ve üzerindeki çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bununla beraber 26-30 yaş grubundaki çalışanların bilişsel sinizm düzeyleri ile 31 yaş ve üzerindeki çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 8'deki bilgiler incelendiğinde 20-25 yaş grubundaki çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin ise 26-30 yaş ile 31 yaş ve üzerindeki çalışanlardan

anlamli bir sekilde daha duşuk olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Bunun yanı sıra 26-30 yaş grubundaki çalışanların davranışsal sinizm duzeyleri ile 31 yaş ve uzerindeki çalışanların davranışsal sinizm duzeylerinin benzer olduğu belirlenmiştir ($p>0,05$).

2.1.3. Medeni duruma göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldışlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm duzeylerinin anlamli bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların rgtsel Sinizm Algı Duzeylerinin Medeni Duruma Göre İlişkisiz ölçümlerde t Testi

Ölçek boyutları	Medeni durum	N	X	SS	t	p
Bilişsel	Evli	220	11,91	4,81	2,853	0,004
	Bekâr	500	12,93	4,23		
Duyuşsal	Evli	220	16,52	6,17	1,341	0,180
	Bekâr	500	15,92	5,21		
Davranışsal	Evli	220	9,14	2,90	3,286	0,001
	Bekâr	500	8,38	2,83		
Örgütsel sinizm	Evli	220	37,57	11,52	0,413	0,680
	Bekâr	500	37,23	9,48		

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm duzeylerinin anlamli bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan ilişkisiz testi sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır. Tablo 9'daki bilgiler incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm duzeylerinin medeni durumuna göre anlamli bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Evli ve bekâr çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeyleri benzerlik göstermektedir. Bununla beraber çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duyuşsal sinizm yaşama düzeylerinin de anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 9'daki bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin çalışanların medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Çalışanların medeni durumlarına göre alt boyutlardan almış oldukları ortalama puanlar incelendiğinde; bekâr çalışanların ($X=12,93$) bilişsel sinizm düzeylerinin evli çalışanlara göre ($X=11,91$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların medeni durumlarına göre davranışsal sinizm yaşama düzeyleri ise bu durumun tam tersidir. Başka bir deyişle bekâr çalışanların ($X=8,38$) davranışsal sinizm düzeylerinin evli çalışanlara göre ($X=9,14$) evli çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

2.1.4. Sahip olunan çocuk sayısına göre

Araştırmaya katılan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle çalışanların sahip oldukları çocuk sayıları bazında betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Çocuk sayısı	N	X	SS
Örgütsel sinizm	0	516	37,54	9,80
	1	76	37,37	11,00
	2 ve daha fazla	128	36,49	10,97
Bilişsel boyut	0	516	13,00	4,33
	1	76	11,87	4,76
	2 ve daha fazla	128	11,53	4,45
Duyuşsal boyut	0	516	16,13	5,34
	1	76	16,13	5,13
	2 ve daha fazla	128	16,02	6,43
Davranışsal boyut	0	516	8,42	2,83
	1	76	9,37	3,27
	2 ve daha fazla	128	8,95	2,71

Tablo 10'daki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmi oluşturan alt boyutlarına ilişkin hesaplanan ortalama puanlarının bazı boyutlarda benzerlik; bazılarında ise farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin; 2 ve daha fazla çocuğa sahip çalışanların örgütsel sinizm, bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm ortalama puanları diğer çalışanlara göre daha düşüktür. Buna karşın davranışsal sinizm düzeyleri hiç çocuğu olmayan çalışanlardan biraz daha yüksek hesaplanmıştır.

Çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	267,649	2	133,824	6,912	,001
	Gruplar içi	13882,551	717	19,362		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	1,300	2	,650	,021	,979
	Gruplar içi	21913,465	717	30,563		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	76,617	2	38,309	4,684	,010
	Gruplar içi	5864,044	717	8,179		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	113,249	2	56,625	,550	,577
	Gruplar içi	73803,738	717	102,934		
	Toplam	73916,988	719			

Tablo 11'deki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal sinizm düzeylerinin de çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Bu doğrultuda araştırma kapsamında görüşleri alınan hiç çocuğu bulunmayan, bir çocuğu olan, 2 ve daha fazla çocuğu bulunan çalışanların örgütsel sinizm ve duyuşsal sinizm düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 11'deki bilgiler incelendiğinde; çalışanların sahip oldukları çocuk

sayısına göre bilişsel sinizm ile davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Çocuk sayısı (I)	Çocuk sayısı (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	Hiç çocuğu yok	1	1,12770*	,54064	,037
		2 ve daha fazla	1,46487*	,43450	,001
	1	Hiç çocuğu yok	-1,12770*	,54064	,037
		2 ve daha fazla	,33717	,63720	,597
	2 ve daha fazla	Hiç çocuğu yok	-1,46487*	,43450	,001
		1	-,33717	,63720	,597
Davranışsal	Hiç çocuğu yok	1	-,94788*	,35137	,007
		2 ve daha fazla	-,52477	,28239	,064
	1	Hiç çocuğu yok	,94788*	,35137	,007
		2 ve daha fazla	,42311	,41414	,307
	2 ve daha fazla	Hiç çocuğu yok	,52477	,28239	,064
		1	-,42311	,41414	,307

Tablo 12'de yer alan bilgiler doğrultusunda hiç çocuğu bulunmayan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin 1 çocuğu olan ve 2 ile daha fazla çocuğu bulunan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). 1 çocuğu ya da 2 ve daha fazla çocuğu bulunan çalışanların ise bilişsel sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 12'de çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde, 1 çocuğu olan çalışanların hiç çocuğu olmayan

çalışanlara göre davranışsal sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Bunun dışında 2 ve daha fazla çocuğu bulunan çalışanların; hiç çocuğu bulunmayan ya da 1 çocuğu bulunan çalışanlarla davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$); benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

2.1.5. Eğitim düzeylerine göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan ve araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle eğitim durumları bazında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlara Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Eğitim durumu	N	X	SS
Örgütsel sinizm	İlkokul	68	36,46	10,64
	Lise	204	37,39	10,89
	Üniversite ve üstü	448	37,45	9,72
Bilişsel boyut	İlkokul	68	11,59	4,67
	Lise	204	12,13	4,65
	Üniversite ve üstü	448	13,00	4,26
Duyuşsal boyut	İlkokul	68	15,57	6,40
	Lise	204	16,25	5,98
	Üniversite ve üstü	448	16,13	5,16
Davranışsal boyut	İlkokul	68	9,29	2,84
	Lise	204	9,01	3,02
	Üniversite ve üstü	448	8,33	2,78

Tablo 13'teki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların en son mezun oldukları eğitim kademesine göre örgütsel sinizm düzeyleri ortalamalarının da farklılık ve benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örneğin ilköğretim mezunu çalışanların örgütsel sinizm, bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeyleri diğer çalışanlara göre daha düşük iken davranışsal sinizmleri daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	185,052	2	92,526	4,750	,009
	Gruplar içi	13965,148	717	19,477		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	23,388	2	11,694	,383	,682
	Gruplar içi	21891,377	717	30,532		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	100,822	2	50,411	6,189	,002
	Gruplar içi	5839,839	717	8,145		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	58,894	2	29,447	,286	,751
	Gruplar içi	73858,094	717	103,010		
	Toplam	73916,987	719			

Tablo 14'teki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel

sinizm düzeylerinin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal sinizm düzeylerinin de çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir deyişle ilköğretim, lise, üniversite ve üstünde mezuniyetleri bulunan çalışanların örgütsel sinizm ve duyuşsal sinizm düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 14'teki bilgiler incelendiğinde; çalışanların eğitim durumlarına göre bilişsel sinizm ile davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim durumu (I)	Eğitim durumu (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	İlköğretim	Lise	-,53922	,61799	,383
		Üniversite ve üstü	-1,40730*	,57437	,015
	Lise	İlköğretim	,53922	,61799	,383
		Üniversite ve üstü	-,86808*	,37276	,020
	Üniversite ve üstü	İlköğretim	1,40730*	,57437	,015
		Lise	,86808*	,37276	,020
Davranışsal	İlköğretim	Lise	,27941	,39963	,485
		Üniversite ve üstü	,96599*	,37143	,009
	Lise	İlköğretim	-,27941	,39963	,485
		Üniversite ve üstü	,68658*	,24105	,005
	Üniversite ve üstü	İlköğretim	-,96599*	,37143	,009
		Lise	-,68658*	,24105	,005

Tablo 15'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlardan

üniversite ve üzerinde eğitimi bulunan çalışanların bilişsel sinizm yaşama düzeylerinin ilköğretim ve lise mezunu olan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). İlköğretim ve lise mezunu çalışanların ise bilişsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 15 incelendiğinde üniversite ve lisansüstü mezunu çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin ise ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Benzer şekilde ilköğretim ve lise mezunu çalışanların ise davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

2.1.6. Turizm eğitimi alma durumlarına göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alıp Almama Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi

Ölçek boyutları	Turizm eğitimi alma	N	X	SS	t	p
Bilişsel	Evet	324	11,60	4,20	5,653	0,000
	Hayır	396	13,44	4,46		
Duyuşsal	Evet	324	15,84	5,78	1,190	0,235
	Hayır	396	16,33	5,29		
Davranışsal	Evet	324	8,59	2,97	0,206	0,837
	Hayır	396	8,63	2,79		
Örgütsel sinizm	Evet	324	36,03	10,21	3,147	0,002
	Hayır	396	38,41	9,97		

Tablo 16'da yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin turizm eğitim alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Turizm alanında eğitim almayan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ($X=38,41$) turizm alanında eğitim alan çalışanlara göre ($X=36,03$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16 incelendiğinde, çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin de çalışanların turizm alanında eğitim alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Benzer şekilde turizm alanında eğitim almayan çalışanların ($X=13,44$) alan çalışanlara göre ($X=11,60$) bilişsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo16'daki bilgiler doğrultusunda çalışanların duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin çalışanların turizm alanında eğitim alıp almamasına göre

anlamalı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir deyişle, turizm eğitimi alan ve almayan çalışanların duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri benzerlik göstermektedir.

2.1.7. Gelire göre

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların aylık gelir durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle çalışanların aylık gelir düzeylerine göre örgütsel sinizme ilişkin betimsel istatistikleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Gelir durumu	N	X	SS
Örgütsel sinizm	1000-1500 TL	592	37,83	9,95
	1501-2000 TL	96	33,86	10,85
	2001 TL ve üzeri	32	38,59	9,67
Bilişsel boyut	1000-1500 TL	592	12,93	4,39
	1501-2000 TL	96	10,90	4,30
	2001 TL ve üzeri	32	12,00	4,66
Duyuşsal boyut	1000-1500 TL	592	16,27	5,39
	1501-2000 TL	96	14,54	5,59
	2001 TL ve üzeri	32	17,72	6,80
Davranışsal boyut	1000-1500 TL	592	8,63	2,88
	1501-2000 TL	96	8,43	2,94
	2001 TL ve üzeri	32	8,88	2,51

Tablo 17'deki çalışanların aylık gelir durumlarına göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Çalışanların aylık gelir durumlarına göre ortalamalarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu ortalamaların anlamalı bir

farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	354,221	2	177,111	9,205	,000
	Gruplar içi	13795,979	717	19,241		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	334,794	2	167,397	5,562	,004
	Gruplar içi	21579,971	717	30,098		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	5,687	2	2,843	,344	,709
	Gruplar içi	5934,974	717	8,278		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	1353,585	2	676,792	6,687	,001
	Gruplar içi	72563,403	717	101,204		
	Toplam	73916,987	719			

Tablo 18'de yer alan bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle aylık gelir düzeyi 1000-1500 TL, 1501-2000 TL ile 2001 ve daha üzerinde gelire sahip olan çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Tablo 18'de yer alan bilgiler incelendiğinde, çalışanların aylık gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Bunun yanı sıra çalışanların bilişsel ve duyuşsal sinizm

düzeylerinin de çalışanların gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri ile bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Gelir durumu (I)	Gelir durumu (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	1000-1500 TL	1501-2000 TL	2,03322*	,48263	,000
		2001 TL ve üzeri	,92905	,79611	,244
	1501-2000 TL	1000-1500 TL	-2,03322*	,48263	,000
		2001 TL ve üzeri	-1,10417	,89539	,218
	2001 TL ve üzeri	1000-1500 TL	-,92905	,79611	,244
		1501-2000 TL	1,10417	,89539	,218
Duyuşsal	1000-1500 TL	1501-2000 TL	1,73198*	,60362	,004
		2001 TL ve üzeri	-1,44510	,99569	,147
	1501-2000 TL	1000-1500 TL	-1,73198*	,60362	,004
		2001 TL ve üzeri	-3,17708*	1,11985	,005
	2001 TL ve üzeri	1000-1500 TL	1,44510	,99569	,147
		1501-2000 TL	3,17708*	1,11985	,005
Örgütsel sinizm	1000-1500 TL	1501-2000 TL	3,96819*	1,10687	,000
		2001 TL ve üzeri	-,76098	1,82581	,677
	1501-2000 TL	1000-1500 TL	-3,96819*	1,10687	,000
		2001 TL ve üzeri	-4,72917*	2,05349	,022
	2001 TL ve üzeri	1000-1500 TL	,76098	1,82581	,677
		1501-2000 TL	4,72917*	2,05349	,022

Tablo 19'da yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlardan aylık geliri 1000-1500 TL arasında olan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin aylık geliri 1501-2000 TL arasında olan çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aylık gelir düzeyi 2001 TL ve üzerinde olan çalışanların ise diğer çalışanlarla bilişsel sinizm düzeylerinin farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 19 incelendiğinde, aylık gelir düzeyi 1501-2000 TL arasında olan çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Başka bir deyişle gelir düzeyi 1000-1500 TL ile 2001 ve üzerinde olan çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin aylık geliri 1501-2000 TL arasında olan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 19'daki bilgiler doğrultusunda aylık gelir düzeyi 1501-2000 TL arasında olan çalışanların duyuşsal sinizme benzer şekilde örgütsel sinizm düzeylerinin de aylık geliri 1000-1500 TL ve 2001 ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

2.1.8. Çalıştıkları pozisyona göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişilerin çalıştıkları pozisyonlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre örgütsel sinizm puanları varyansları homojen olmadığı için incelemelerde departman müdürü ile şefin görüşleri birleştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalışma Pozisyonları Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Pozisyonlar	N	X	SS
Örgütsel sinizm	Departman müdürü/şef	128	35,66	10,80
	işgören	300	37,03	10,12
	diğer	292	38,39	9,76
Bilişsel boyut	Departman müdürü/şef	128	11,63	4,09
	işgören	300	12,01	4,39
	diğer	292	13,67	4,43
Duyuşsal boyut	Departman müdürü/şef	128	15,41	6,26
	işgören	300	16,00	5,56
	diğer	292	16,52	5,10
Davranışsal boyut	Departman müdürü/şef	128	8,62	3,22
	işgören	300	9,01	2,92
	diğer	292	8,21	2,61

Tablo 20'deki çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu ortalamaların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	559,815	2	279,907	14,767	,000
	Gruplar içi	13590,385	717	18,955		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	113,800	2	56,900	1,871	,155
	Gruplar içi	21800,966	717	30,406		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	95,778	2	47,889	5,875	,003
	Gruplar içi	5844,883	717	8,152		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	716,617	2	358,308	3,510	,030
	Gruplar içi	73200,371	717	102,093		
	Toplam	73916,988	719			

Tablo 21'de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanların duyuşsal sinizm düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin, bilişsel ve davranışsal düzeylerinin çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri ile bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin hangi gruplar arasında

farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	Departman müdürü/şef	işgören	-,38833	,45963	,398
		diğer	-2,04623*	,46151	,000
	işgören	Departman müdürü/şef	,38833	,45963	,398
		diğer	-1,65790*	,35790	,000
	diğer	Departman müdürü/şef	2,04623*	,46151	,000
		işgören	1,65790*	,35790	,000
Davranışsal	Departman müdürü/şef	işgören	-,39281	,30143	,193
		diğer	,41171	,30266	,174
	işgören	Departman müdürü/şef	,39281	,30143	,193
		diğer	,80452*	,23471	,001
	diğer	Departman müdürü/şef	-,41171	,30266	,174
		işgören	-,80452*	,23471	,001
Örgütsel sinizm	Departman müdürü/şef	işgören	-1,37042	1,06673	,199
		diğer	-2,73759*	1,07109	,011
	işgören	Departman müdürü/şef	1,37042	1,06673	,199
		diğer	-1,36717	,83063	,100
	diğer	Departman müdürü/şef	2,73759*	1,07109	,011
		işgören	1,36717	,83063	,100

Tablo 22'de yer alan bilgiler incelendiğinde, departman müdürü/şef ve işgören olarak çalışan kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin diğer pozisyonlarda çalışan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bununla beraber departman müdürü/şef olarak çalışan kişilerle işgören olarak çalışan kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 22 incelendiğinde, işgören olarak çalışan kişilerin davranışsal sinizm düzeylerinin diğer pozisyonlarda çalışan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Departman müdürü/şef olarak çalışan kişilerin diğer çalışanlarla davranışsal düzeylerinin ise benzerlik gösterdiği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 22'deki bilgiler doğrultusunda, departman müdürü/şef olarak görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan daha düşük olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). İşgören olarak çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ise diğer çalışanlarla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

2.1.9. Sektördeki çalışma sürelerine göre

Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişilerin sektördeki çalışma süreleri bazında örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Süreleri Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Sektördeki çalışma süreleri	N	X	SS
Örgütsel sinizm	1-5 yıl	512	38,45	10,22
	6-10 yıl	112	34,10	9,10
	11 yıl ve üzeri	96	35,20	9,77
Bilişsel boyut	1-5 yıl	512	13,09	4,43
	6-10 yıl	112	11,68	4,26
	11 yıl ve üzeri	96	11,21	4,25
Duyuşsal boyut	1-5 yıl	512	16,76	5,32
	6-10 yıl	112	14,05	5,25
	11 yıl ve üzeri	96	15,00	6,16
Davranışsal boyut	1-5 yıl	512	8,60	3,07
	6-10 yıl	112	8,37	2,16
	11 yıl ve üzeri	96	8,99	2,50

Tablo 23'teki çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu ortalamaların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	401,719	2	200,860	10,475	,000
	Gruplar içi	13748,481	717	19,175		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	810,682	2	405,341	13,771	,000
	Gruplar içi	21104,083	717	29,434		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	20,563	2	10,282	1,245	,288
	Gruplar içi	5920,098	717	8,257		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	2245,252	2	1122,626	11,231	,000
	Gruplar içi	71671,735	717	99,961		
	Toplam	73916,988	719			

Tablo 24'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Sektörde farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 24 incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin, bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinin çalışanların sektördeki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların, örgütsel sinizm

düzeyleri ile bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektördeki Kıdemlerine Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Sektördeki kıdemleri (I)	Sektördeki kıdemleri (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	1-5 yıl	6-10 yıl	1,40737*	,45679	,002
		11 yıl ve üzeri	1,87760*	,48702	,000
	6-10 yıl	1-5 yıl	-1,40737*	,45679	,002
		11 yıl ve üzeri	,47024	,60905	,440
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-1,87760*	,48702	,000
		6-10 yıl	-,47024	,60905	,440
Duyuşsal	1-5 yıl	6-10 yıl	2,71010*	,56594	,000
		11 yıl ve üzeri	1,76367*	,60340	,004
	6-10 yıl	1-5 yıl	-2,71010*	,56594	,000
		11 yıl ve üzeri	-,94643	,75459	,210
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-1,76367*	,60340	,004
		6-10 yıl	,94643	,75459	,210
Örgütsel sinizm	1-5 yıl	6-10 yıl	4,34905*	1,04295	,000
		11 yıl ve üzeri	3,24935*	1,11198	,004
	6-10 yıl	1-5 yıl	-4,34905*	1,04295	,000
		11 yıl ve üzeri	-1,09970	1,39060	,429
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-3,24935*	1,11198	,004
		6-10 yıl	1,09970	1,39060	,429

Tablo 25'te yer alan bilgiler doğrultusunda sektördeki çalışma süreleri 1-5 yıl olan kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bunun dışında sektördeki deneyimi 6-10 yıl olan çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde olan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 25'te yer alan bilgiler incelendiğinde, benzer şekilde sektördeki çalışma süreleri 1-5 yıl olan kişilerin duyuşsal sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bununla beraber sektördeki deneyimi 6-10 yıl olan çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde olan çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 25 incelendiğinde, aynı şekilde sektördeki çalışma süreleri 1-5 yıl olan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Sektördeki deneyimi 6-10 yıl olan çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde olan çalışanların ise örgütsel sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

2.1.10. Kurumlarındaki çalışma sürelerine göre

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Mevcut kurumunda 11 yıl ve üzerinde çalışan kişi sayısının ($n=20$) diğer kişilere göre daha az olması nedeniyle çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışma süresi bazında varyanslarının homojenliği sağlanamamıştır. Bu doğrultuda karşılaştırmalar 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6 ve üzerinde çalışanlar şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Çalışanların Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi

Ölçek boyutları	Çalışma süresi	N	X	SS	t	p
Bilişsel	1-5 yıl	592	12,75	4,39	1,781	0,075
	6 ve üzeri	128	11,98	4,63		
Duyuşsal	1-5 yıl	592	16,32	5,34	2,261	0,024
	6 ve üzeri	128	15,11	6,21		
Davranışsal	1-5 yıl	592	8,53	2,96	1,610	0,108
	6 ve üzeri	128	8,98	2,43		
Örgütsel sinizm	1-5 yıl	592	37,61	10,15	1,551	0,121
	6 ve üzeri	128	36,08	10,02		

Tablo 26'da yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kurumlarındaki çalışma süresi 1-5 yıl ile 6 yıl ve üzerinde olan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 26'daki bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların bilişsel sinizm düzeyleri ile davranışsal sinizm düzeylerinin de çalışanların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 26'da araştırmaya katılan çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Çalışanların duyuşsal sinizme ilişkin ortalama puanları incelendiğinde; mevcut kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların ($X=16,32$), çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan çalışanlara göre ($X=15,11$) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.1.11. Kadro durumlarına göre

Araştırma kapsamında görüşleri alınan katılımcılar çalıştıkları kurumda kadrolu (daimi), sözleşmeli (geçici) ve yarı zamanlı olarak görev yapmaktadırlar. Çalışanların kadro durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kadro Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	Kadro durumu	N	X	SS
Örgütsel sinizm	kadrolu	248	34,01	8,36
	sözleşmeli	352	38,59	10,85
	yarı zamanlı	120	40,53	9,52
Bilişsel boyut	kadrolu	248	10,92	3,61
	sözleşmeli	352	13,13	4,54
	yarı zamanlı	120	14,63	4,48
Duyuşsal boyut	kadrolu	248	14,58	5,31
	sözleşmeli	352	16,82	5,73
	yarı zamanlı	120	17,17	4,61
Davranışsal boyut	kadrolu	248	8,51	2,87
	sözleşmeli	352	8,65	3,01
	yarı zamanlı	120	8,73	2,46

Tablo 27'deki çalışanların kurumlarındaki durumlarına göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu ortalamaların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kurumlarındaki Kadro Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar arası	1293,446	2	646,723	36,067	,000
	Gruplar içi	12856,754	717	17,931		
	Toplam	14150,200	719			
Duyuşsal	Gruplar arası	891,987	2	445,994	15,211	,000
	Gruplar içi	21022,778	717	29,320		
	Toplam	21914,765	719			
Davranışsal	Gruplar arası	4,892	2	2,446	,295	,744
	Gruplar içi	5935,769	717	8,279		
	Toplam	5940,661	719			
Örgütsel sinizm	Gruplar arası	4530,231	2	2265,115	23,406	,000
	Gruplar içi	69386,757	717	96,774		
	Toplam	73916,988	719			

Tablo 28'de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların kadrolarına göre davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Kadrolu, sözleşmeleri ya da yarı zamanlı görev yapan çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 28 incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin, bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinin çalışanların kadro durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri ile bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinin hangi gruplar arasında

farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kadro Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Boyutlar	Karo durumları (I)	Kadro durumları (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Bilişsel	kadrolu	Sözleşmeli	-2,20565*	,35106	,000
		Yarı zamanlı	-3,71398*	,47088	,000
	Sözleşmeli	kadrolu	2,20565*	,35106	,000
		Yarı zamanlı	-1,50833*	,44763	,001
	Yarı zamanlı	kadrolu	3,71398*	,47088	,000
		Sözleşmeli	1,50833*	,44763	,001
Duyuşsal	kadrolu	Sözleşmeli	-2,24038*	,44891	,000
		Yarı zamanlı	-2,58602*	,60213	,000
	Sözleşmeli	kadrolu	2,24038*	,44891	,000
		Yarı zamanlı	-,34564	,57239	,546
	Yarı zamanlı	kadrolu	2,58602*	,60213	,000
		Sözleşmeli	,34564	,57239	,546
Örgütsel sinizm	kadrolu	Sözleşmeli	-4,58569*	,81556	,000
		Yarı zamanlı	-6,52527*	1,09392	,000
	Sözleşmeli	kadrolu	4,58569*	,81556	,000
		Yarı zamanlı	-1,93958	1,03989	,063
	Yarı zamanlı	kadrolu	6,52527*	1,09392	,000
		Sözleşmeli	1,93958	1,03989	,063

Tablo 29'da yer alan bilgiler incelendiğinde kadrolu olarak çalışan kişilerin bilişsel sinizm düzeyinin sözleşmeli ve yarı zamanlı olarak çalışan kişilerden

anlamalı bir şekilde daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bununla beraber yarı zamanlı çalışan kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin de diğerk çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 29 incelendiğinde, kadrolu görev yapan çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilere göre anlamalı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Buna karşın yarı zamanlı ve sözleşmeli olarak görev yapan çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 29'da yer alan bilgiler incelendiğinde, kadrolu görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilere göre anlamalı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Buna karşın yarı zamanlı ve sözleşmeli olarak görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

2.2. ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGI DÜZEYLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞTİRİLEN İSTATİSTİKLER

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının çalışanların bazı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumu) göre anlamalı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelemesi gerçekleştirilmiştir.

2.2.1. Cinsiyete göre

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamalı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlara Tablo 30'da yer verilmiştir.

Tablo 30. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Kadın	316	24,39	9,43	1,547	0,122
	Erkek	404	25,43	8,55		

Tablo 30'da yer alan bilgiler incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kadın ve erkek çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

2.2.2. Yaşa göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların yaşlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin öncelikle betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Çalışanların Yaşları Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Yaş			
		N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	20-25 yaş	432	24,71	9,45
	26-30 yaş	160	25,72	8,01
	31 yaş ve üzeri	128	24,91	8,36

Tablo 31'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan ortalama puanların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Hesaplanan ortalama puanlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi

amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Yaşları Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	119,278	2	59,639	,743	,476
	Gruplar içi	57590,050	717	80,321		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 32'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

2.2.3. Medeni duruma göre

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların medeni durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi

Ölçek	Medeni durum	N	X	SS	t	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Evli	220	25,49	8,85	1,036	0,301
	Bekâr	500	24,74	9,01		

Tablo 33'te yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p<0,05$). Evli ve bekâr çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

2.2.4. Sahip olunan çocuk sayısına göre

Kapadokya bölgesinde görev yapan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının sahip oldukları çocuk sayısına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34 .Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Çocuk sayısı	N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0	516	24,83	9,05
	1	76	25,01	8,76
	2 ve daha fazla	128	25,52	8,75

Tablo 34'teki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine yönelik hesaplanan ortalama değerlerin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların çocuklarının sayılarına göre psikolojik sözleşme ihlalinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	50,109	2	25,054	,312	,732
	Gruplar içi	57659,219	717	80,417		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 35'te yer alan bilgiler doğrultusunda çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle; çocuğu bulunmayan, bir çocuğu olan ile 2 ve daha fazla çocuğu bulunan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

2.2.5. Eğitim düzeylerine göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan ve araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine yönelik hesaplanan betimsel istatistiklere Tablo 36'da yer verilmiştir.

Tablo 36. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Eğitim Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Eğitim durumu	N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	İlkokul	68	25,13	7,73
	Lise	204	24,81	9,15
	Üniversite ve üstü	448	25,02	9,06

Tablo 36'da yer alan bilgiler doğrultusunda çalışanların eğitim durumlarına

göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ortalamalarının genel olarak benzerlik gösterdiği görülmektedir. İlkokul mezunu çalışanların ortalamaları 25,13 olarak, lise mezunu çalışanların ortalamaları 24,81; üniversite ve lisansüstü mezunu çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı ortalamalarının da 25,02 olarak hesaplandığı belirlenmiştir.

Çalışanların eğitim durumlarına psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	7,707	2	3,853	,048	,953
	Gruplar içi	57701,621	717	80,476		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 37'deki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışmaların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Araştırma kapsamında görüşleri alınan ilkokul, lise ve üniversite ile lisansüstü mezunu çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

2.2.6. Turizm eğitimi alma durumlarına göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alıp Almama Duruma Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi

Ölçek	Turizm eğitimi alma	N	X	SS	t	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Evet	324	24,85	8,47	0,318	0,750
	Hayır	396	25,07	9,35		

Tablo 38'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin kişilerin turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Turizm eğitimi alan kişilerle almayan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

2.2.7. Gelire göre

Araştırmaya katılan konaklama çalışanlarının aylık gelir durumları bazında psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Gelir Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Gelir durumu	N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	1000-1500 TL	592	24,97	9,09
	1501-2000 TL	96	25,09	8,64
	2001 TL ve üzeri	32	24,56	7,64

Tablo 39'daki çalışanların aylık gelir durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algılarının ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Çalışanların gelirleri bazında ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Aylık

geliri 1000-1500 TL olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ortalama puanlarının 24,97; geliri 1501-2000 TL olan çalışanların 25,09; geliri 2001 TL ve üzerinde olan çalışanların ortalama puanlarının da 24,56 olduğu saptanmıştır. Söz konusu ortalamaların istatistikî olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	6,785	2	3,392	,042	,959
	Gruplar içi	57702,543	717	80,478		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 40'ta yer alan bilgiler incelendiğinde, çalışanların aylık gelir düzeylerine göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Aylık gelirleri farklı düzeylerde olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

2.2.8. Çalıştıkları pozisyona göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişilerin çalıştıkları pozisyonlara göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 41'de yer almaktadır.

Tablo 41. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Çalışma Pozisyonları Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Pozisyonlar	N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Departman müdürü/şef	128	24,77	8,59
	işgören	300	24,89	8,68
	diğer	292	25,14	9,42

Tablo 41'deki çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre psikolojik sözleşme ihlali ortalamalarının da birbirine oldukça yakın hesaplandığı görülmektedir. Departman müdürü/şef olarak görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ortalaması 24,77 olarak hesaplanmıştır. İşgören olarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ortalaması 24,89; diğer alanlarda çalışanların da 25,14'tür.

Çalışanların kurumlarındaki pozisyonlara göre psikolojik sözleşme ihlali algılarının ortalamaların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 42'de gösterilmiştir.

Tablo 42. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	15,008	2	7,504	,093	,911
	Gruplar içi	57694,320	717	80,466		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 42'de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Kurumlarında departman müdürü/şef, işgören ya da diğer pozisyonlarda çalışan kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

2.2.9. Sektördeki çalışma sürelerine göre

Araştırmaya katılan Kapadokya b

ölgesinde faaliyet göstermekte olan dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların sektördeki çalışma süreleri bazında psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 43'te yer almaktadır.

Tablo 43. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Süreleri Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Sektördeki çalışma süreleri	N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	1-5 yıl	512	25,04	9,36
	6-10 yıl	112	25,03	7,59
	11 yıl ve üzeri	96	24,52	8,30

Tablo 43'te yer alan bilgiler incelendiğinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların sektördeki çalışma süreleri bazında benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. İstatistikî olarak çalışanların sektördeki çalışma sürelerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	22,311	2	11,156	,139	,871
	Gruplar içi	57687,017	717	80,456		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 44'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl olan, 6-10 yıl olan ve 11 yıl ve üzerinde olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

2.2.10. Kurumlarındaki çalışma sürelerine göre

Araştırmaya katılan çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları Tablo 45'te yer almaktadır.

Tablo 45. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İlişkisiz Ölçümlerde t Testi

Ölçek	Çalışma süresi	N	X	SS	t	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	1-5 yıl	592	24,84	9,13	0,848	0,397
	6 ve üzeri	128	25,58	8,14		

Tablo 45'teki bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların

psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla araştırma kapsamında çalışan kişilerden kurumlarında 1-5 yıldır görev yapan çalışanlarla 6 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

2.2.11. Kadro durumlarına göre

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların kadro durumları bazında psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Kadro Durumları Bazında Betimsel İstatistikleri

Ölçek	Kadro durumu	N	X	SS
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	kadrolu	248	23,67	8,45
	sözleşmeli	352	25,66	9,61
	yarı zamanlı	120	25,63	7,67

Tablo 46'daki çalışanların kadro durumları bazında psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan ortalama değerler incelendiğinde; kadrolu çalışan kişilerin ortalama puanlarının sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu ortalamaların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Kurumlarındaki Kadro Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	Gruplar arası	639,483	2	319,742	4,017	,018
	Gruplar içi	57069,845	717	79,595		
	Toplam	57709,328	719			

Tablo 47'de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların kadrolarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların, psikolojik sözleşme ihlali algılarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 48'de gösterilmiştir.

Tablo 48. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerinin Kadro Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

Ölçek	Karo durumları (I)	Kadro durumları (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	kadrolu	Sözleşmeli	-1,98974*	,73964	,007
		Yarı zamanlı	-1,96398*	,99209	,048
	Sözleşmeli	kadrolu	1,98974*	,73964	,007
		Yarı zamanlı	,02576	,94309	,978
	Yarı zamanlı	kadrolu	1,96398*	,99209	,048
		Sözleşmeli	-,02576	,94309	,978

Tablo 48'de yer alan bilgiler incelendiğinde kadrolu olarak çalışan kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kurumlarında sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$), benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

3. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİK

H₁: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenebilmesi amacıyla öncelikle Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 49'da yer almaktadır.

Tablo 49. Çalışanların Örgütsel Sinizm İle Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyi Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. bilişsel sinizm	1	,561**	,279**	,822**	,363**
2. duyuşsal sinizm	,561**	1	,308**	,877**	,261**
3. davranışsal sinizm	,279**	,308**	1	,574**	,330**
4. örgütsel sinizm	,822**	,877**	,574**	1	,395**
5. psikolojik sözleşme ihlali algısı	,363**	,261**	,330**	,395**	1

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 49' da yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile bilişsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r:0,822$); duyuşsal sinizm ile de pozitif ve yüksek düzeyde ($r:0,877$); davranışsal sinizm ile pozitif ve orta düzeyde ($r:0,574$) ilişkilerin olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$).

Tablo 49 incelendiğinde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile bilişsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r:0,363$);

duyuşsal sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r:0,261$), davranışsal sinizm düzeyleri ile de pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r:0,330$) ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Tablo 49'daki bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif ve yönde ve düşük düzeyde ilişkiler ($r:0,395$) ilişkiler hesaplandığı saptanmıştır ($p<0,01$).

H₂: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve kontrol değişkenlerinden (turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kadrolu çalışma durumu) en az biri tarafından anlamlı bir derecede yordanmaktadır ($p<0,05$).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve kontrol değişkenler (turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kadrolu çalışma durumu) tarafından ne derece yordandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda hesaplanan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenler, daha sonra psikolojik sözleşme ihlali değişkeni analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 50'de yer almaktadır.

Tablo 50. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Hesaplanan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Kontrol değişkenleri						
Sabit	32,643	12,639	,000	22,828	8,999	,000
Turizm eğitimi alma durumu	,098	2,427	,015	,093	2,502	,013
Gelir düzeyi	-,004	-,083	,934	-,003	-,088	,930
Pozisyon	-,078	-1,663	,097	-,064	-1,482	,139
Kıdem	-,055	-1,233	,218	-,062	-1,520	,129
Kadro durumu	,236	5,448	,000	,193	4,813	,000
Bağımsız değişkenler						
Psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyi				,376	11,247	,000
R		0,262				0,457
R ²		0,069				0,209
ΔR^2		0,062				0,202
F		10,516				31,385
Sig. F		0,000				0,000

Tablo 50'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmada kontrol değişken olarak belirlenen çalışanların turizm eğitimi alma durumu ve kadro durumu değişkenlerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < 0,05$). Buna karşın kontrol değişken olarak belirlenen değişkenlerden gelir düzeyi, kişilerin çalıştıkları pozisyon ve kıdem değişkenlerinin örgütsel sinizm düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamadıkları tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordayan değişkenlerin örgütsel sinizm düzeyindeki değişkenliğin %7'sini açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 50'de çalışanların örgütsel sinizim düzeylerini açıklayan kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken olarak alınan psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya ikinci ileri blokta dâhil edilen psikolojik sözleşme ihlali ile kontrol değişkenlerinin çalışanların örgütsel sinizim düzeylerindeki değişkenliğin %21'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların demografik özellikleri kontrol altına alındığında psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin örgütsel sinizim düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizim ile psikolojik sözleşme ihlali yaşama düzeyleri incelenmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumuna ilişkin bilgiler elde edilmiş ve çalışanların bu özellikleri bakımından örgütsel sinizim ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri incelenmiştir. Son olarak çalışmada örgütsel sinizim ve psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların söz konusu özellikleri arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizim tutumlarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Balıkçıoğlu (2013) tarafından Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde çalışanların bilişsel boyuta ilişkin tutumlarının duyuşsal ve davranışsal boyuta göre daha sinik olduğu belirlenmiştir. Buna karşın Balıkçıoğlu (2013)'ünün araştırmasında çalışanların genel olarak örgütsel sinizim düzeylerinin düşük düzeyde olduğu belirlenirken bu araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Akman (2013)'ün araştırmasında da sağlık çalışanları üzerinde incelemeler gerçekleştirilmiştir ve sağlık çalışanlarının örgütsel sinizim boyutlarından en düşük puanı duyuşsal sinizim alt boyutundan aldıkları belirlenmiştir. Helvacı ve Çetin (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda da araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin örgütsel sinizim düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçek

maddeleri bazında incelemeler gerçekleştirildiğinde öğretmenlerde az da olsa sinik duygular ve davranışların oluşmasına; tam olarak dürüstlüğün bir değer olarak algılanmamasının, çalışanlara tam olarak değer verilmemesinin, çalışanların tam olarak kendilerini geliştirmeye çalışmamasının, çalışanlar arasında daha iyiye ulaşmak üzere tam olarak hoş bir rekabetin olmamasının, dedikodunun okullarda azımsanmayacak düzeyde görülmesinin neden olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları da dikkate alınarak çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerine göre daha az etkilendiği söylenebilir.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Benzer şekilde Tokgöz ve Yılmaz (2008) da araştırmalarında çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlenmişlerdir. Erbil (2013)'ün çalışmasında ise örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre davranışsal olarak daha sinik tutumlarının bulunduğu tespit edilmiştir. Balıkçioğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Altınöz (2011) çalışmasında da benzer şekilde çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin değişiklik gösterdiğini ifade etmektedir.

Araştırma sonucu ve literatürde gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde bazı çalışmalarda etkili çıkarken bazılarında etkisinin zayıf olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bazı işletme ve bölgelerde kadınların erkeklere göre daha çok sinik tutumlarının bulunduğu, bazı işletme ve bölgelerde ise cinsiyete göre çalışanların sinik tutumlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Bu araştırma sonucunda ise bekâr çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin evli çalışanlara göre daha düşük hesaplandığı belirlenmiştir. Balıkçioğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise bekâr çalışanların

evli çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiş ve bu durum bekâr çalışanların evlilere göre daha az sorumluluk sahibi olmalarına bağlanmıştır. Benzer şekilde Erbil (2013)'ün çalışmasında da bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha az sinik tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında çalışanların bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm yaşama düzeylerinin çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Tokgöz ve Yılmaz da (2008) araştırmalarında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir.

Balıkçioğlu (2013)'nın çalışmasında lise ve lisans mezunu çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş olanaklarının daha fazla olmasına bağlanmıştır. Bu çalışmada da eğitim düzeyi üniversite ve üstünde olan kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin daha yüksek; davranışsal sinizm düzeylerinin ise daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin iş olanakları ve çalışma tecrübeleri bakımından bilişsel olarak sinik tutumları yüksek olsa da bunu davranışlarına yansıtma noktasında daha tecrübeli ve profesyonel oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin turizm eğitim alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; turizm eğitimi almayan çalışanların turizm eğitimi alan çalışanlara göre daha sinik tutumlar gösterdiği saptanmıştır. Erbil (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında ise turizm eğitimi alan çalışanların duyuşsal sinizm ile örgütsel sinizm düzeylerinin almayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum turizm eğitimi alan kişilerin sektördeki niteliklerinin daha fazla olmasına bağlanmıştır. Bu araştırmada ise bu durumun tam tersine yönelik bulgular elde edilmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan ve turizm eğitimi almayan kişiler kendilerini daha yetersiz görmelerinden kaynaklı olarak turizm eğitimi alan kişilere göre daha fazla sinik tutum sergiliyor olabilirler.

Araştırmaya katılan çalışanlardan aylık geliri 1000-1500 TL arasında olan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin aylık geliri 1501-2000 TL arasında olan

Çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Balıkçıoğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda çalışanların gelir düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azalma gösterdiği belirlenmiştir. Erbil (2013)'in araştırmasında ise örgütsel sinizm kavramının çalışanların gelir durumuna göre farklılık gösterdiği ancak araştırma bulgusuna göre geliri yüksek olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyi daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da aylık gelir düzeyi 1000-1500 TL arasında olan kişilerin bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinik tutumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların gelir düzeylerinin artırılması ya da en azından 1500 TL'den fazla artırılması örgütsel sinik tutumun azalmasını sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında departman müdürü/şef ve işgören olarak çalışan kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin diğer pozisyonlarda çalışan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu; işgören olarak çalışan kişilerin davranışsal sinizm düzeylerinin diğer pozisyonlarda çalışan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu; departman müdürü/şef olarak görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir. Erbil (2013)'in çalışmasında şef konumunda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada ise departman müdürü/şef olarak görev yapan kişilerin bilişsel sinizm, davranışsal sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda departman müdürü /şef olarak görev yapan kişilerin işletmelerinde görev ve yetkileri daha fazla olduğu için diğer çalışanlara göre daha düşük sinik tutum sergiledikleri belirlenmiştir.

Araştırmada kadrolu olarak çalışan kişilerin bilişsel sinizm düzeyinin sözleşmeli ve yarı zamanlı olarak çalışan kişilerden anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Balıkçıoğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da sezonluk çalışan kişilerin kadrolu çalışan kişilere göre örgütlerine karşın daha sinik tutum içinde oldukları belirlenmiştir. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinde görev yapan kişilerin kadrolu çalışmalarının kurumlarına olan bağlılıklarını ve örgütlerine karşı geliştirdikleri sinik tutumların azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada alışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin düşük

olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların kadro durumları dışında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algı düzeylerini inceleyen Akyüz (2014)'ün araştırmasında da çalışanların cinsiyet, eğitim durumu gibi bazı özelliklerine göre psikolojik sözleşme düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Üçok Işılay (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonucuna paralel olarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri artış gösterdikçe örgütsel sinizm düzeylerinin de artacağı tespit edilmiştir. Bu durumun maddi kazanımlar, özerklik, sosyal ilişkiler ve çalışma şartları açısından beklediklerini bulamayan çalışanların aynı zamanda kurumları ile ilgili olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar geliştirmesinden kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin karşılanması, işverenin çalışana değer verdiğini göstermekte, bu da çalışanın olumlu tutumlar sergilemesini sağlamaktadır. Ancak sözleşmenin ihlali durumunda, çalışan işverenin kendisine bağlılığını sorgulamakta ve işveren-çalışan ilişkisinin geçici olduğunu düşünmektedir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) de gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının yaşamış oldukları sinizm üzerinde önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanlar örgütlerine karşı psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm yaşama olasılıkları da artış göstermektedir.

Tükeltürk ve diğerleri (2009) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğunu; çalışanların psikolojik sözleşme ihlali arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de artış eğilimi göstereceğini ifade etmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları doğrultusunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali yaşama düzeyleri incelenmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumuna ilişkin bilgiler elde edilmiş ve çalışanların bu özellikleri bakımından örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri incelenmiştir. Son olarak çalışmada örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların söz konusu özellikleri arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir.

- Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların orta derecede örgütsel sinizm yaşadıkları belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutları bakımından inceleme yapıldığında; çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm yaşama düzeylerinin de genel olarak orta düzeyde ve orta düzeyin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutları içinde görece en fazla bilişsel sinizm (%66) yaşadıkları, daha sonra davranışsal sinizm (%57,4) ve son olarak da duyuşsal sinizm (%53,7) düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.
- Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizmin alt boyutlarını oluşturan bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların yaşlarına göre örgütsel sinizm ve duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Yaşı 20-25, 26-30 ile 31 ve üzerinde olan çalışanların örgütsel sinizm ile duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Buna karşın çalışanların yaşlarına göre bilişsel sinizm ile

davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). 20-25 yaş grubundaki kişilerin bilişsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu, davranışsal sinizm düzeylerinin ise daha düşük olduğu belirlenmiştir.

- Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm ve duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Evli ve bekâr çalışanların örgütsel sinizm ile duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Buna karşın çalışanların medeni durumlarına göre bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Bekâr çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin evli kişilere göre daha yüksek olduğu; davranışsal sinizm düzeylerinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırma kapsamında görüşleri alınan otel işletmelerinde görev yapan kişilerin sahip oldukları çocuk sayısına göre örgütsel sinizm düzeyleri ile duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Çocuğu bulunmayan, 1 çocuğu bulunan ile 2 ve daha fazla çocuğu bulunan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Bununla beraber çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Hiç çocuğu bulunmayan kişilerin bilişsel sinizm yaşama düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hiç çocuğu bulunmayan çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin bir çocuğu bulunan kişilerden daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin ve duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). İlkokul mezunu, lise mezunu ile üniversite ve lisansüstü mezunu çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Bununla beraber çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde değişim gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Üniversite ve üstünde mezuniyeti bulunan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara

göre daha yüksek olduğu; davranışsal sinizm düzeylerinin ise daha düşük olduğu belirlenmiştir.

- Kapadokya bölgesinin bir turizm bölgesi olması nedeniyle araştırma kapsamında çalışanların turizm eğitim alıp almadıkları da incelenmiştir. Çalışanların turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$), benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Çalışanların bilişsel ve örgütsel sinizm düzeylerinin ise çalışanların turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre anlamlı bir şekilde değişim gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Turizm eğitimi almayan kişilerin bilişsel sinizm ile örgütsel sinizm düzeyinin turizm eğitimi alan kişilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların aylık gelir durumlarına göre davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Aylık geliri 1000-1500 TL arasında olan, 1501-2000 TL arasında olan ile 2001 TL ve üzerinde olan çalışanların davranışsal sinizm özelliklerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın çalışanların aylık gelir düzeylerine göre bilişsel, davranışsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Aylık gelir düzeyi 1501-2000 TL arasında olan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin geliri 1000-1500 TL arasında olan kişilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca geliri 1501-2000 TL arasında olan çalışanların duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). İşyerinde departman müdürü/şef, işgören ve diğer pozisyonlarda çalışan kişilerin duyuşsal sinizm düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla beraber çalışanların pozisyonlarına göre bilişsel sinizm, davranışsal sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Diğer pozisyonlardaki çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin departman müdürü/şef ile işgören pozisyonlarında görev yapan kişilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin diğer pozisyonlarda çalışan kişilerin davranışsal sinizm düzeylerinin daha yüksek

olduğu belirlenmiştir. Departman müdürü/şef olarak görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ise diğer pozisyonlarda görev yapan çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

- Çalışanların davranışsal sinizm düzeylerinin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Bununla beraber çalışanların bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışanların diğer çalışanlara göre bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Araştırma kapsamında görüşleri alınan kişilerin kurumdaki çalışma sürelerine göre bilişsel, davranışsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Bunun yanı sıra çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre duyuşsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir şekilde değiştiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kurumundaki çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan çalışanlara göre duyuşsal sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan kişilerin kadro durumlarına göre davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Buna karşın çalışanların çalıştıkları kadro durumlarına göre bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir değişim gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Kurumunda kadrolu çalışan kişilerin bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin diğer (sözleşmeli, yarı zamanlı) çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.
- Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otelişletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin genel olarak ortalama düzeyde (%55) olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların yaşlarına göre de psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). 20-25 yaş, 26-30 yaş ile 31 yaş ve üzerindeki çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.
- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Evli ve bekâr çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla hiç çocuğu bulunmayan, bir çocuğu olan ve iki ile daha fazla çocuğu bulunan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.
- Çalışanların eğitim düzeyleri bazında psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir değişim göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). İlkokul mezunu, lise mezunu ve üniversite ile lisansüstü mezunu çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.
- Kapadokya bölgesinde konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin turizm alanında eğitim alıp almama durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Çalışanların aylık gelir düzeylerine göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Aylık geliri 1000-1500 TL arasında olan, 1501-2000 TL arasında olan ve 2001 TL ile üzerinde olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan kişilerin kurumlarında çalıştıkları pozisyonlara göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kurumlarında departman müdür/şef, işgören ve diğer pozisyonlarda görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

- Çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan, 6-10 yıl arasında olan ve 11 yıl ve üzerinde olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.
- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Kurumlarında 1-5 yıl arasında görev yapan kişilerle 6 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.
- Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların kadro durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kadrolu (daimi) görev yapan çalışanların sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilerden psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.
- Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel sinizmin alt boyutları ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel sinizmin en çok ilişkili olduğu alt boyutun duyuşsal sinizm ve daha sonra bilişsel sinizm olduğu belirlenmiştir. Davranışsal sinizm alt boyutunun örgütsel sinizm ile pozitif yönde ancak düşük düzeyde ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmada kontrol değişkeni olarak belirlenen çalışanların turizm eğitimi alma durumu ve kadro durumu değişkenlerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı ($p<0,05$); buna karşın gelir düzeyi, çalıştıkları pozisyon, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenlerinin anlamlı bir şekilde yordamadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.
- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına ve gelecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

- Kapadokya bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişilerin bilişsel, duyuşsal, davranışsal, örgütsel sinizm yaşamalarının orta düzeyde olduğu belirlendiğinden konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini azaltmaya yönelik etkinlikler gerçekleştirilmelidir. Yöneticilere eğitim verilebilir, yöneticiler bilgilendirilebilir, çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurulup temel sıkıntıları tespit edilip çözümler üretilebilir.
- Çalışanların yaşlarına, medeni durumlarına, sahip oldukları çocuk sayılarına, eğitim durumlarına göre bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri farklılık gösterdiğinden bu özellikler dikkate alınarak söz konusu sinizmin önlenmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- Çalışanların turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre bilişsel ve örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşması doğrultusunda çalışanlar, turizm eğitimi alma konusunda teşvik edilebilir ve çalışanlara bu alanla ilgili imkânlar sunulabilir.
- Gelir düzeyinin bilişsel, davranışsal ve örgütsel sinizm üzerinde etkili olması dolayısıyla çalışanların gerçekleştirdikleri işler doğrultusunda gelir düzeyleri iyileştirilebilir. Bu durum çalışanların örgütte daha verimli çalışmasını sağlayacağından örgüt için de negatif bir durum oluşturmayacaktır.
- Benzer şekilde çalışanların kadro durumlarına göre bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşması dolayısıyla çalışanların mümkün olduğunca işletmelerde kadrolu olarak çalıştırılması önerilmektedir.
- Araştırma kapsamında bilişsel ve davranışsal sinizmin örgütsel sinizm ile yüksek ilişki içinde olduğu belirlendiğinden çalışanlarda öncelikle bilişsel ve davranışsal sinizm oluşmasını önlemeye yönelik çalışmalarda bulunulmalıdır. Bu doğrultuda hizmet içi eğitimler, çalışanların örgütle olan ilişkisini olumlu etkileyecek etkinlikler gerçekleştirilebilir.

- Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin orta düzeyde olması nedeniyle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin net bir şekilde tanımlanmasına yönelik çalışmalarda bulunulması önerilmektedir. Bunun için düzenli ölçümlerle çalışanların memnuniyetsizlikleri belirlenebilir.
- Çalışanların kadro durumlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin değişiklik göstermesi neticesinde benzer şekilde çalışanların kadrolu olarak çalıştırılmasının örgüte olan veriminin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.
- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin özellikle bilişsel sinizm düzeyleri üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal edilen unsurların tespit edilip giderilmesi önerilmektedir. Bu sayede bilişsel sinizm düzeyleri düşürülecektir.
- Bu araştırmada çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin etkisi araştırılmıştır. Başka çalışmalarda örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven, performans gibi değişkenler de incelenebilir.
- Bu araştırmada çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum gibi birçok değişkeninin örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Çalışanların daha farklı özellikleri (yaşadıkları bölge, çalışma saati gibi) de araştırılabilir.
- Bu çalışmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri incelemenin evrenini oluşturmuştur. Başka çalışmalarda Türkiye genelinde ya da başka turizm etkili bölgelerde incelemeler gerçekleştirilebilir.
- Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Bölgedeki başka işletmelerde çalışan kişiler üzerinde yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bassand Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269- 292.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Agee, J. E. (2000). *Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect and Moderated Effects*, UMI: Newyork.
- Ağaoğulları, M.A. (1989). *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*, V Yayınları, Ankara
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Althusser, L. (2006). *Yeniden Üretim Üzerine (İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları ile Birlikte)*, (Çev: I. Ergüden ve A. Tümertekin, Çev.). İthaki Yayınları, İstanbul.
- Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1397-1398.
- Andersson L.M. ve Bateman T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18,449-469.
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Appelbaum, S.H. Close T.G. ve Klasa S. (1999). Downsizing: An Examination of Some Successes and More Failures. *Management Decision*, 37 (5), 42- 43.
- Armstrong, M. ve Murlis, H. (2004). *Reward Management*, USA: Kogan Pages.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
- Arslan, E. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.

- Arslan, B.S. Şahin, S. ve Değer, B.D. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin Büro Çalışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi*.11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Isparta.
- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış*, 4, 1-2.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ataman, G. (2001).*İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar)*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, İ. Yılmaz, K. Memduhoğlu, H.B. Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey. *Higher Education Quarterly*, 3, 252-272.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bacilli, P. A. (2001). *Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). California University, California.
- Bagshaw, M. (1997). Employability-creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*, 29 (6), 187- 189.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)*, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
- Bateman, T. S.Sakano, T. ve Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Baz, M. Kaya, S. ve Savaş, K. (2011). İşveren ve İş Gören İlişkileri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 91-92.
- Bedeian, A. (2007). Even if the Tower is 'Ivory', It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy Of Management Learning &Education*, 6 (1), 9-32.
- Bernerth, J. B. Armenakis, A. A. Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley Science Editions: New York.
- Bolat, O.İ. Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009), Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, Balıkesir Ünv. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, 2, 21
- Bommer, W. H. Rich, G. A. ve Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). USA: The University of Cincinnati.

- Brandes, P. Das, D. ve Hadeni, M. (2006). Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes. In *Sharing Network Leadership* (191-224). IAP: United States of America.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism Aa Work: Construct Issues and Performance Implications. In *Employee Health, Coping and Methodologies* (233-266). New York: JAI Press.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2007). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- Can, H. ve Güney, S. (2007). *Genel İşletme (İlkeler, Kavramlar, Kurumlar)*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Carbery, R. (2003). Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 649 - 679.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cassar, V. (2001). Violating Psychological Contract Terms amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence and Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), 194-208.
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333- 349.
- Chen, Z. X. Tsui, A. ve Zhong, L. (2008). Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (5), 527-548.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.

- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2012). Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırması. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11 (1), 63-70.
- Clutterbuck, D. (2006). Communication and The Psychological Contract. *Journal of Communication Management*, 9 (4), 359-364.
- Conway, N. ve Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Currihan, B.D. (1999). The Casual Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models Of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Davis W.D. ve Gardenr W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (4), 439-465.
- Dean J.W. (1995). Cynicism in Organizations. *The Breakfast Meeting at the Ecole de Paris*. (Report by James W. Dean). Paris: University of Cincinnati.
- Dean J.W. Brandes P. ve Dharwadkar, R. (1998). Note Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2) 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* Dissertation of Master of Economics, Faculty of Economics and Business Administration. (The Degree of Master of Economics). University of Maastricht, Maastricht.

- Demiral, Ö. (2008).*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 205-227.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Dunahee, M.H. ve Wangler L.A. (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management Employee Relations. *Personnel Journal*, 53, 18-526.
- Eaton J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Unpublished Doctoral Dissertation). York University, Toronto.
- Efeoglu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Efili S. Gönen Y.Ö. ve Ünal, Ö.F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*. Trabzon, 23-24 Ekim 2008, ss. 279-290.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Erdoğan, N. (1999). Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi. *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAIE Yayınları, Ankara.
- Erdost H.E. Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim*

- ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, 514-524.
- Eren, E. (2012).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, A. ve Saraçoğlu, B. (2011). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 1-15.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (1-19). Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, International Iron & Steel Symposium'da sunulmuş bildiri, 02-04 April 2012, Karabük.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven (Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması)*, (A. Buğdaycı çev.). İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Giola, D.A. ve Sims H.P. (1978). The Thinking Organisation. In *Social Cognition in Organisations*, London: Josey Bass.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25 (2), 161- 178.
- Guest, D. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 649-664.
- Guest, D. (2006). How an Evolving-Psychological Contract Is Changing Workforce Flexibility. In *Workforce Wake-Up Call: Your Workforce is Changing, Are You?* USA: John Wiley & Sons.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.

- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Güzeller C. ve Kalağan G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* içinde, Pegem Akademi, Ankara.
- Helvacı M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Herriot, P. Manning, W.E.G. ve Kidd, J.M. (1997). The Content of The Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Herriot, P. ve Pemberton C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45- 56.
- Hickman, M. J. Piquero N. L. ve Piquero, A.R. (2004). The Validity of Niederhoffer's Cynicism Scale. *Journal of Criminal Justice*, 32 (1), 1-13.
- Hiltrop, J.M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Managemetn Journal*, 13 (3), 286-294.
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011). Organizational Cynicism as a Factor That Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Jacqueline, A.M. ve Shapiro, C. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-946.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*. (Unpublished Doctoral Dissertation). The Florida State University, USA.
- Johnson J. L. ve O'leary-K. A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kanter, D. ve P. Mirvis. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusionment*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 181-202.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.

- Karake-Shalhoub, Z.A. (1999). *Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility*, Wesport: Quorum Books.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1), 115-133.
- Kasapoğlu, M.A. (1992). *Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar*. Sosyoloji Derneği Yayınları, Ankara.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 129-165.
- Khan, H. (2006). Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness. *Competition Forum*, 4 (1), 48-54.
- Kırel, Ç. (2004). İş İlişkileri, Kariyer ve Toplumsallaşma Sürecinde Kariyerin Önemi. *Örgütsel Davranış* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kickul, J. ve Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 191-192.
- Kinnie, N.Hutchinson, S. ve Purcell, J. (1998). Downsizing: is It Always Lean and Mean. *Personnel Review*, 27 (4), 296-311.
- Knights, J.A. ve Kennedy, B.J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants, *Applied H.R.M. Research*, 10 (2), 57-72.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Korunka, C.Hoonakker, P. ve Carayon, P. (2008). Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (4), 409-423.

- Kotter, J. (1973). Psychological Contract. *California Management Review*, 15 (3), 91-99.
- Kutanis, R.Ö. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. 17. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (s.693-699), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kutaniş R. Ö. ve Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s.269-285). Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31 (2), 155–168.
- Lester, W. S. Kickul, R. J. ve Bergmann, J. T. (2007). Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer SocialAccounts and Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 191–208.
- Lester, S.W.Turnley, W. H.Bloodgood, J.M. ve Bolino, M.C. (2002). Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H. Price C. Munden K. Mandl H. ve Solley C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mantere, S. Ve Martinsuo, M. (2001). *Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent*. 17th EGOS - European Group for Organisation Studies'de sunulmuş bildiri, Colloquium, Lyon, France.
- McAllister, D. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- McFarlane, L. Shore, L. ve Tetrick L.E. (1994). Trends in Organizational Behavior. In *The Psychological Contract As An Explanatory Framework in The Employment Relationship* (91-110).Chicester: John Wiley and Sons, Inc.

- Met, Ö. ve Sarıoğlu, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 201-213.
- Millward L.J. ve Brewerton, P.M. (1999). Contractors and Their Psychological Contract. *British Journal of Management*, 10 (3), 253-274.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mirvis P.H. ve Kanter D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*, 30 (1) 45-68.
- Moorhead, G. ve Griffin R.W. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E.W. ve S.L. Robinson (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1) 226- 256.
- Nartgün, Ş.S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47-67.
- Nartgün, Ş.S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 1361-1376.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Maastricht University, Maastricht.
- Naus, F. Iterson, A. V. ve Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model Of Employees Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-692.

- Newstrom, J.W. ve Davis K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, New York: Mc-Graw Hill.
- O'Donohue W. and Lindsay, N. (2009). The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract. *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 251–263.
- Oxford Dictionarys (2014). *Oxford Dictionarys*. Retrieved March 27, 2014, from <http://www.oxforddictionaries.com/>.
- Öncer A.Z. (2009). *An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork*. EABR& TLC Conference Proceedings, Prague, Czech Republic.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 141-154.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(18), 113–130.
- Özgener, Ş. Öğüt A. ve Kaplan M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde. Ankara. İlke Yayınevi
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Özkeçeli, B. Ç. (2005). The Effect of Communication of The Reduction of Perception of Violation in Psychological Contract. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, S.Ö. (2010). Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Parks, J.M. Kidder, D.L. ve Gallagher, D.G. (1998). Fitting Square Pegs Into Round Holes: Mapping The Domain of Contingent Work Arrangements Onto The

- Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 697-730.
- Pate, J. Martin, G. ve Staines, H. (2000). Exploring The Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model and Case Study Evidence. *Strategic Change*, 9 (8), 481-493.
- Patrick, H.A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7 (4), 7-24.
- Perçin, N. ve Güzel, B. (2008). Otel İşletmelerinde Psikolojik Kontrat: İşletme ve Çalışanlar Arasında Yazılı Olmayan Anlaşmalar. 1. *Ulusal Yönetim ve Ekonomik Bilimler Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı*, 11-12 Eylül 2008, İzmir.
- Pitre, J.L. (2004). *Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study*. (Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development). Naval Postgraduate School, California.
- Polat, M. Meydan, C.H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20 (2), 1-22.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiler (Karabük İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Pugh, S. D. Skarlicki, D. P. ve Passell, B. S. (2003). After The Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201-212.
- Qian, Y. (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). Ohio University, USA.
- Qian, Y. ve Daniels, T.D. (2008). A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), 319 - 332.

- Radford, L.M. ve Larwood L. (1982). A Field Study of Conflict in Psychological Contract: Who's in Control of Absence? *Academy of Management Review*, 10 (3), 397- 407.
- Reichers A.E., Wanous J.P. ve Austin J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly Journal*, 41 (4). 574-599.
- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 16 (3), 289-298.
- Robinson, S.L. ve D.M. Rousseau (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Rollinson, D. ve Broadfield, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, USA: Financial Times Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, London: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (1996). Changing the Deal While Keeping the Employee. *Academy of Management Executive*, 10 (1), 50-61.
- Rousseau, D.M. (1998). Why Workers Still Identify With Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 217-233.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*, USA.

- Rousseau, D.M. (2001). Schema, Promise, and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 511- 541.
- Romzek, S. B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50 (3), 374-382.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 1094-1106.
- Savaş, V. (2008). *İktisat ve İdeoloji*, İlke Yayınevi, Ankara.
- Saylı, H. (2003). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Schalk, R. ve Roe, R.E. (2007). Towards A Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 37 (2), 167-182.
- Searle, M.S. (1990). *Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities*. Proceeding Sixth Canadian Congress on Leisure Research, May 9-12.
- Selekler, Z.O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Shore, L.M. ve Shore, T.H. (1995). Organizational Politics, Justice and Support. *Perceived Organizational Support and Organizational Justice*, (Derl. R.S. Cropanzano ve M. Kacmar), 149-164.
- Shore, L. M. ve L. E. Tetrick. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Singer, M.G. (1990). *Human Resource Management*, Boston: Puns Kent Publication Company.
- Sparrow, P. ve Cooper, C.L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann.

- Stanley D.J., Meyer J.P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Tan, S.J. ve Tan, K.L. (2007). Antecedents and Consequences of Skepticism Toward Health Claims: An Empirical Investigation of Singaporean Consumers. *Journal of Marketing Communications*, 13 (1), 59-82.
- Taylor, F.W. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*(B. Akın çev.). Adres Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2010). *Güncel Türkçe Sözlük*, 14/04/2014 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts adresinden alınmıştır.
- Tevrüz, S. (1999). Güdülenme (Eşitlik Teorisi). *Davranışlarımızdan Seçmeler* içinde, İstanbul: Beta yayınları
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., ve Williams, C.A. (2000). *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*. Final Report, Working Paper: National Technical Information Service.
- Thompson, J. A. ve Hart, D. W. (2006). Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective On Social Contract Theory, *Journal of Business Ethics*, 68 (3), 229-241.
- Tokgöz N. ve Yılmaz H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.

- Topcu, M.K. ve Basım, H.J. (2012). *Kişilik Özelliklerinin Psikolojik Sözleşme Algısına Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma*. 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 27-28 Kasım 2012, İstanbul.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (1998). Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37 (1), 71-83.
- Turnley, W. ve Feldman D.C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9 (3), 367-386.
- Turnley, W. ve Feldman D.C. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 93-110.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 285-302.
- Tüz, M. ve Altıntaş, F.Ç. (2001). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, İstanbul.

- Tokgöz, N. ve H. Yılmaz. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 238-305.
- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (15), 201-227.
- Ucho, A., Mkavga, T. ve Onyishi, I. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3 (11), 378- 387.
- Uen, J., Chien, M.S. ve Yen, Y.F. (2009). The Mediating Effects of Psychological Contracts on the Relationship Between Human Resource Systems and Role Behaviors: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Psychology*, 24, 215-223
- Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Üçok Işılay, D. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Ven, C. (2004). The Psychological Contract; a Big Deal?..*Behavioural Sciences Service Centre*, 3, 1-11.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Walker, A. ve Hutton, D.M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research* 37 (5), 433-441.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

- Wellin, M. (2007). *Managing The Psychological Contract: Using Personal Deal to Increase Performance*, England: Gower Pub.
- Wileman, A. (1999). *A Capital Idea*. Management Today.
- Wilkerson, J., M., Evans, W. R. ve Davis, W. D. (2008). Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Wolker, A.ve Doroty M. H. (2006). The Application of The Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37 (5), 433-441.
- Wu, S., Cathy S., L. ve Tung-Ching L. (2006). *Exploring Knowledge Sharing in Virtual Teams: A Social Exchange Theory Perspective*. Proceeding of The 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Wu, C., Neubert, M. J., ve Yi, X. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change The Mediating Role of Justice Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Sciences* 43(3), 327-351.
- Yılmaz, A. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yin, J.L. ve Xu, C.G. (2008). *The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes*. Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, IEEE, 1-5.
- Yozgat, U., Ayanoglu Ş.F. (2007). *Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*(Bir Kamu Kurumunda Araştırma. XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. ve Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680.

EKLER

EK:1 Anket Formları

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı örgütsel sinizim ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını, varsa eğer bu ilişkinin ne şekilde olduğunu tespit edilmesine yöneliktir. Lütfen bir otel çalışanı olarak aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyinize göre cevap veriniz. Bu ankette elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Öğr.Gör. F.Ferhat ÇETİNKAYA
Ahi Evran Üniversitesi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size ilişkin kutucuğu [X] işaretleyiniz veya boşluğu doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Boşanmış
4. Çocuk Sayınız (Eğer Evliyseniz Cevaplayınız):
5. Eğitim Durumunuz(☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü
6. Turizm Eğitimi Aldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır
7. Aylık Gelir (TL)
8. Göreviniz: ☐ Departman Müdürü ☐ Şef ☐ İşgören ☐ Diğer
9. Sektörde Çalışma Süreniz
10. İşletmede Çalışma Süreniz
11. Çalıştığınız Bölüm
☐ Ön büro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Satış-Pazarlama
☐ Halkla İlişkiler ☐ Muhasebe ☐ İnsan Kaynakları ☐ Diğer
12. Kadro Durumunuz
☐ Kadrolu (Daimi) ☐ Sözleşmeli (Geçici) ☐ Yan zamanlı ☐ Diğer
13. Konaklama İşletmesinin Sınıfı
☐ Dört Yıldızlı ☐ Beş Yıldızlı

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

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

Brandes, P.M.: "OrganizationalCynicism: Its Nature, Antecedents, andConsequences," **Dissertation of Doctor of Philosophy**, TheUniversity of Cincinnati, 1997, s: 29- 35.

Erdost, E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoglu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye 'deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (25 – 7 Mayıs), Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sakarya. ss. 514 – 524.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelecek şekilde cevaplayınız.

	Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İşe gireceğim sırada işverenim tarafından bana verilen sözlerin/vaatlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar yerine getirilmiştir.					
2.	İşe girerken bana verilen sözlerin/vaatlerin yerine getirilmesi için işverenimin gayret gösterdiğini düşünüyorum.					
3.	İşverenimin bugüne kadar bana vermiş olduğu sözleri/vaatleri yerine getirme konusunda oldukça başarılı olduğunu düşünüyorum.					
4.	İşletmeye katılarım karşılığında verilen sözlerin/vaatlerin hepsi yerine getirilmedi.					
5.	Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi.					
6.	İşletmeye karşı büyük bir öfke hissediyorum.					
7.	Çalıştığım işletme tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum.					
8.	Çalıştığım işletmenin aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.					
9.	Çalıştığım işletmenin bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.					

Robinson, S.L. ve D.M. Rousseau (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Anabilim Dalı : İşletme

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Kırşehir/1975

Eğitim

Yüksek Lisans: Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı-2004

Lisans: Erciyes Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü-2000

İş/İstihdam

Öğretim Görevlisi 20.02.2002-Devam ediyor.
Ahi Evran Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu

Yabancı Dil ve Puanı: ÜDS -77,50

Mart - 2008