



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

NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL
SİNİZME ETKİSİ: AKSARAY OSB'DE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖZDE SUNMAN

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET HALİT YILDIRIM

AKSARAY, 2017

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

NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL
SİNİZME ETKİSİ: AKSARAY OSB'DE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖZDE SUNMAN

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET HALİT YILDIRIM

AKSARAY, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 36 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Gözde

Soyadı : SUNMAN

Bölümü : İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Aksaray OSB’de Bir Uygulama

İngilizce Adı : The Impact of Nepotism and Psychological Contract Breach on Organizational Cynicism: A Study in Aksaray OIZ

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

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

Yazar Adı Soyadı: Gözde SUNMAN

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Gönderen: SUNMAN tarafından hazırlanan "Negotium ve Psikolojik
Sözleşme İhtilafının Örgütsel Sınırlama Etkisi" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi...İşletme...
.....Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Danışman: (Unvanı Adı Soyadı) Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIZKİM
(Anabilim Dalı, Üniversite Adı) İşletme, Aksaray Üniversitesi

Üye: (Unvanı Adı Soyadı) Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN
(Anabilim Dalı, Üniversite Adı) İşletme Yon. ve Org. Ömer
Haluk Demir Üniversitesi

Üye: (Unvanı Adı Soyadı) Yrd. Doç. Dr. Levent İÇERLİ
(Anabilim Dalı, Üniversite Adı) İşletme / Aksaray Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 29/06/2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06.07.2017 tarih ve 2017/30-19
sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin

Adı Soyadı

İmza

Gönderen: SUNMAN


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DIVANOĞLU

İmza



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini bizlerle paylaşan, akademik tecrübe ve tavsiyeleri ile hayatıma kattığı önemi asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam; Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM'a, şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca yaptığım çalışmalarda emeklerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Himmet Karadal'a, Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ'ye, Yrd. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR'a, Okt. T. Emre AKYAZI'ya, çalışmanın istatistiksel analiz kısmında yardımını esirgemeyerek katkıda bulunan hocam Arş. Gör. Talip ARSU'ya, benimle birlikte aynı süreçten geçen değerli yol arkadaşım Kübra GÜVENÇ'e, tezin olgunlaşmamış halini okuyup beni yönlendiren değerli arkadaşım Eda GÖK'e de saygı ve şükranlarımı sunarım.

Yoğun çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen ANNEM, BABAM ve KARDEŞİM'e çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve bana destek olan kıymetli eşim Yasin SUNMAN' a ve sevgili kızım Alya SUNMAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gözde SUNMAN

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL
SİNİZME ETKİSİ: AKSARAY OSB’DE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Gözde SUNMAN

Aksaray, 2017

ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı; nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinin olup olmadığının belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda Aksaray ilinde OSB’ de imalat sanayiinde faaliyet gösteren üç farklı aile işletmesinin bünyesindeki 394 çalışana anket uygulaması yapılarak gerekli veriler toplanmıştır. Edinilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan ana hipotezleri ve bu ana hipotezlere bağlı geliştirilen alt hipotezlerin test edebilmek amacıyla Anova, korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin “duyuşsal ve davranışsal” boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, nepotizmin “işlem ve işe alma sürecinde kayırmacılık” boyutunun ise, örgütsel sinizmin “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu :

Anahtar Kelimeler :Nepotizm, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm

Sayfa Adedi :119

Danışman :Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

AKSARAY UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
THE IMPACT of NEPOTISM and PSYCHOLOGICAL CONTRACT
BREACH on ORGANIZATIONAL CYNICISM: A STUDY in OIZ

M.S Thesis

Gözde SUNMAN

Aksaray, 2017

ABSTRACT

The main purpose of this study is; to determine whether the nepotism and breach of psychological contracts is the organizational cynicism effect and to determine the relation between the variables. In line with this aim, 394 employees of the three different family businesses operating in the manufacturing industry in the OIZ in Aksaray were surveyed and necessary data were collected. The data obtained were evaluated using Anova's correlation and regression analysis to test the main hypotheses prepared for the purpose of the research and the sub-hypotheses developed due to these main hypotheses. According to findings of the research, psychological contract breach has a positive effect on the cognitive, emotional and behavioral dimensions of organizational cynicism, nepotism "process and recruitment process favoritism" dimension, organizational cynicism has reached the conclusion that" cognitive, emotional and behavioral "dimensions have a positive and positive effect.

Science Code :
Key Words :Nepotism, Psychological Contract Breach, Organizational Cynicism
Page Number :119
Supervisor :Assistant Professor M. Halit YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1. NEPOTİZM, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	4
1.1. Nepotizm.....	4
1.1.1. Nepotizmin Tanımı ve Tarihsel Süreci	4
1.1.2. Nepotizme Konu Olan Uygulamalar.....	6
1.1.3. Nepotizmin Örgütler ve İşgörenler Açısından Avantajları	11
1.1.4. Nepotizmin Örgütler ve İş görenler Açısından Dezavantajları	12
1.1.5. Türkiye’de ve Dünya’da Nepotizm.....	14
1.1.6. Nepotizme Karşı Alınabilecek Önlemler	17
1.2. Psikolojik Sözleşme İhlali	20
1.2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Tarihsel Süreci	21
1.2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri ve Boyutları	25
1.2.3. Psikolojik Sözleşmelerin Temel Süreçleri	27
1.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali	32
1.2.5. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	35
1.2.6. Psikolojik Sözleşme İhlaline Karşı Oluşan Tepkiler	37
1.2.7. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	38
1.3. Örgütsel Sinizm	40
1.3.1. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Süreci	41
1.3.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Özellikleri	43

1.3.3. Örgütsel Sinizmin Türleri	44
1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları	48
1.3.5. Örgütsel Sinizme Neden Olan Faktörler	50
1.5.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	55
1.4. Nepotizm, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	58
BÖLÜM II: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	62
2. NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ: AKSARAY OSB' DE BİR UYGULAMA	62
2.1. Araştırmanın Amacı	62
2.2. Araştırmanın Önemi	62
2.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	63
2.4. Araştırmanın Yöntemi	64
2.5. Araştırmanın Modeli	64
2.6. Araştırmanın Hipotezleri	66
2.7. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	67
BÖLÜM III: BULGULAR	69
3. TANIMSAL İSTATİSTİK SONUÇLARI VE ANALİZLER	69
3.1. Güvenilirlik Analizi	69
3.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	70
3.3. Ölçek Puan Ortalamaları	72
3.4. Hipotez Testleri	76
BÖLÜM IV	89
SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA	94
ÖZGEÇMİŞ	114
EKLER	116
ANKET FORMU	116

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları	26
Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	71
Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 4: Nepotizm Ölçeği Ortalamaları	75
Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Ortalamaları	76
Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeği Ortalamaları	77
Tablo 7: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1a)	79
Tablo 8: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1a)	79
Tablo 9: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 1a).....	80
Tablo 10: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1b)	80
Tablo 11: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1b).....	81
Tablo 12: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 1b)	82
Tablo 13: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1c)	82
Tablo 14: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1c)	83
Tablo 15: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1c)	84
Tablo 16: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 2)	85
Tablo 17: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2).....	85
Tablo 18: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2).....	86
Tablo 19: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 3)	87
Tablo 20: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3).....	88
Tablo 21: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 3)	88
Tablo 22: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 4)	89
Tablo 23: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 4).....	90
Tablo 24: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 4)	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Psikolojik sözleşme türleri.....	27
Şekil 2: Psikolojik sözleşmenin oluşumu	30
Şekil 3: Psikolojik sözleşme ihlali	34
Şekil 4: İhlalin Gelişimi	36
Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin İhlaline İlişkin Neden ve Sonuçları.....	39
Şekil 6: Psikolojik sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Diğer değişkenler Arasındaki ilişki Modeli	55
Şekil 7: Araştırmanın Modeli.....	67

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Çev.	Çeviren / tercüme eden
Ed.	Editör
NÖ	Nepotizm Ölçeği
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
ÖSÖ	Örgütsel Sinizm Ölçeği
PSİÖ	Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
s.	Sayfa
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
OIZ	Organized Industrial Zone
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Vol.	Volume (Sayı)
α	Alfa
%	Yüzde

GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışından sonra ortaya atılan neo-klasik kuram ve bunun ardından modern ve post-modern yaklaşımlarla birlikte insanı bir makine olarak gören klasik görüş son bulmuştur. Bilindiği üzere, globalleşme ve bilgi çağı ortamında örgütler için insan önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu bakış açısı ile birlikte örgütler, etkinlik ve verimliliği sağlamada insanın örgüt içerisindeki davranış şekillerini anlayarak ve ondan en yüksek verimi almaya çalışarak hareket etmişlerdir.

Bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde örgüt yapıları adeta baştan şekillenmiştir. Temel üretim faktörlerinden biri olan bilgiyi ortaya koyan beşeri sermaye örgütler için en değerli kaynak konumuna gelmiştir. Yine işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve piyasada rekabet avantajı elde edebilmesi için de sahip olduğu bilgi ve deneyimleri ile insan kaynağı ön plana çıkmaktadır. Dolayısı ile her örgütün kendi insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve onları memnun ederek maksimum fayda sağlamak için çabalaması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeptir ki günümüzde örgüt yapılarının başarı ya da başarısızlık nedenlerini doğru tespit edebilmenin bir yolu da insan kaynaklarının ne derece etkin olduğuna odaklanmaktan geçmektedir.

Yetenekli ve donanımlı iş görenler, işletmelerin varlığının sürdürülmesinde temel rol oynayan unsurlardır. Fakat yöneticiler ve işverenler iş gören seçiminde bazen farklı öncüller dikkate alabilmektedir. İnsanın olduğu hemen her yerde rastlanılması muhtemel olan kayırmacılık örgütlerde de sıkça karşılaşılan bir durumdur. Kayırmacılık türlerinden biri olan nepotizm, örgüt ve nepotizmden faydalanan iş görenler için bazı olumlu etkiler yaratsa da, yine örgüt üzerinde ve örgütün nepotizmden faydalanmayan diğer iş görenleri adına olumsuz etkiler de yaratabilmektedir.

İstihdam ilişkilerinde yaşanan nepotizm; iş gören ile üyesi bulunduğu örgüt arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle dayalı olarak kurulan psikolojik sözleşmeyi de etkileyecektir. İş gören, örgütün kendisine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair bir inanç geliştirdiğinde, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısına kapılacaktır. Bu durum ise çeşitli tutumsal ve davranışsal sonuçları beraberinde getirecektir. İş görenin örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak ifade edilen örgütsel sinizm de, nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin doğuracağı en önemli sonuçlardan biri olarak, örgütün başarısı önünde engel oluşturabilecek bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisini ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde alan yazın taraması yapılarak kavramsal incelemelere yer verilmiştir. Bu kapsamda nepotizm ele alınmış; nepotizmin tanımı, tarihsel süreci, nepotizme konu olan uygulamalar, örgütler ve iş görenler açısından avantaj ve dezavantajları açıklanarak nepotizme karşı alınabilecek önlemler incelenmiştir. Benzer şekilde psikolojik sözleşme ele alınmış; psikolojik sözleşme kavramının tanımı ve tarihsel süreci, psikolojik sözleşmelerin oluşum süreci ve psikolojik sözleşme türleri incelenmiştir. Daha sonra psikolojik sözleşme ihlali tanımı, nedenleri, şiddeti ve sonuçları kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın örgütsel sinizmi konu alan kısmında, ilk olarak sinizm kavramı tanımlanmış ve tarihsel süreci incelenmiş, ardından örgütsel sinizm kavramı; tanımı, türleri ve boyutları ile ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca bu çalışmanın da araştırma konusunu oluşturan nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkiyi konu edinmiş olan çalışmalar ve sonuçları karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın teorik modeli ve gerekçesi, kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama ve ölçüm araçları, araştırmanın örnekleme ve modele ilişkin hipotezlerin hangi yöntemle test edileceği açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Aksaray ili Organize Sanayi Bölgesinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; araştırmanın amacı, hipotezleri ve bulguları sonuç kısmında incelenmiş ve gerek alan yazına katkı sağlamak amacı ile gerekse işletme yöneticilerine bir ışık tutması amacı ile gelecek çalışmalar için araştırmayı daha ileri götürebilecek önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. NEPOTİZM, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

1.1. Nepotizm

Çalışmanın bu kısmında nepotizm kavramının tanımı, tarihsel süreci, nepotizme konu olan uygulamalar, örgütler ve iş görenler açısından avantaj ve dezavantajları, Türkiye’de ve Dünya’da nepotizm konuları ele alınarak nepotizme karşı alınabilecek önlemler incelenmiştir.

1.1.1. Nepotizmin Tanımı ve Tarihsel Süreci

Nepotizm kavramı Türkçe alan yazında çoğunlukla kayırmacılık kelimesi ile aynı anlamda kullanılsa da kayırmacılık kavramı anlam olarak nepotizm kavramına göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır ve nepotizm kavramı kayırmacılığın bir türüdür (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

Nepotizm kavramı alan yazında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Nepotizmin önde gelen araştırmacılarından olan A. Bellow nepotizm kavramının; İtalyanca akraba kelimesinden kaynaklandığını ve bu kavramın papaların gayrimeşru oğulları veya yeğenlerini klisedeki işlere yerleştirmek için kullandıkları 15. ve 16. yüzyıllarda geliştiğini belirtmiştir. Nepotizm basit anlamıyla bilgi ve yetenek olarak yetersiz akrabaların yüksek ücretli işlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Modern dilde ise niteliksiz olan bir akrabanın açık ve

net bir şekilde kayırılması ve eş, dost, tanıdık birisini istihdam etmek gibi geniş bir yelpazede tanımlanmaktadır (Sheridan, 2003: 22).

Latince yeğen sözcüğünden türeyen nepotizm günümüzde akrabaların aynı örgütte istihdam edilmesi olarak ifade edilmektedir (Araslı vd., 2006: 296).

Nepotizm İngiliz dilinde ‘spoils system’ olarak ifade edilmektedir. Bu sistem ile memurluk gibi mesleklerde işe girmek, yükselmek gibi şeyler işverene yakın olan kişilere sunulmaktadır. Bir başka deyişle işin gerektirdiği nitelikleri dikkate almadan kişinin sadece aile bağlarına bakılarak işe alınması işlemidir (Yıldırım, 2013: 358).

Kayırmacılık türlerinden biri olan nepotizm; bir bireyin liyakati esas alınmaksızın sadece akrabalık bağı ve aile ile olan ilişkileri kollanarak desteklenmesidir (Aktan, 2001; Özsemerci, 2003). Akrabalık ilişkilerinin daha fazla olduğu toplumlarda nepotizmin görülme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012).

Kişinin kabiliyeti, bilgi ve becerisi, eğitim düzeyi gibi öncüller göz ardı edilerek, çalışanların sadece akrabalık ilişkilerine dayanarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi nepotizmdir (Özler vd., 2007: 438). Akraba kayırma durumu çoğu zaman insanlarda var olan doğal bir içgüdü olarak ortaya çıkmaktadır.

Webster’in üçüncü yeni uluslararası sözlüğünde nepotizm kavramı, akraba olan çalışanlara akrabalık ilişkilerinden dolayı gösterilen ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Yani tamamen nitelsiz veya nitelikleri yeterli olmayan şahısların işletme işvereni, yöneticisi veya ortağı ile olan akrabalık ilişkileri gözetilerek işe alınması ve o işte ilerletilmesidir (Araslı ve Tümer, 2008: 1238; Wong ve Kleiner, 1994: 10).

Nepotizm, personel işe alma sürecinde örgütte mevcut çalışanların ya da yöneticilerin akraba ve eşlerine yönelik olarak kayırmacılık davranışdır (Padgett ve Morris, 2005: 34).

Akraba kayırma (Nepotizm), bir örgüt içerisinde akrabaların istihdamı ve akrabaların ilerlemesinde aile nüfuzunun kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Bir çok işletmede karşılaşılabilecek nepotizm kavramı özellikle aile işletmelerinde, aile üyelerinin üst yönetim pozisyonlarına geçmede diğerlerine göre çok daha fazla şans sahibi olmaları ile kendini göstermektedir (Bingöl, 2014: 338).

Nepotizm sadece aile şirketlerinde görülmemektedir. Tüm özel sektörde ve kamu işletmelerinde de sıkça rastlanılan nepotizm, yöneticilerin ve üst düzey konumdaki kişilerin kendi akrabalarını işe alarak onlara kayırmacılık yapması işlemidir.

Nepotizme dair alinyazında bazı tarihi bilgilerden bahsedilmektedir. “Osmanlı İmparatorluğu’nda kardeşler arasından en yetenekli, cesaretli ve bilgili olanın tahta oturarak imparatorluğu yönetmesi nispeten kurumsallaşmış nepotizm ve sarayda saltanatın zaman içinde niteliksiz kişilere devredildiği dönemlerde de nepotizme rastlanılmaktadır” (Özler vd., 2007: 438).

Nepotizme Rönesans döneminde de rastlanılmaktadır. Rönesans döneminde bazı papalar yeğenlerine üst düzey işler bulmak amacıyla nepotizme başvurmuşlardır. Bu durumdan dolayı tarihin o dönemlerinde kilisenin yaptığı bu uygulama diğer bireyleri moral olarak olumsuz yönde etkilemiştir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57).

Yirminci yüzyıla gelindiğinde ise adam kayırmacılık, siyasi patronaj uygulamasıyla kendini göstermiştir. Böylelikle akrabalar arası bir savaş haline gelen nepotizme karşı geliştirilen uygulamalara başvurulmuştur (Bellow, 2017).

Özetle belirtecek olursak, farklı birçok tanımlamalarla karşımıza çıkan nepotizm kişilerin akrabalık ilişkileri sebebiyle işe alındığı, örgütte kendilerine ayrıcalıklı muamele edildiği ve çoğunlukla da niteliksiz kişilerin faydalandığı yaygın bir uygulamadır.

1.1.2. Nepotizme Konu Olan Uygulamalar

Nepotizm, örgütlerde işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık, performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık, ücret ve işlem kayırmacılığı gibi farklı alanlarda kendini gösterebilmektedir.

1.1.2.1. İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm

İnsan kaynakları yöneticilerinin personel istihdam ederken dikkat ettiği en önemli faktörlerden birisi doğru işe doğru eleman seçimini gerçekleştirmektir. Örgütler için başarılı ve doğru seçilmiş insan kaynakları kendilerini zafere götüren bir unsur olmaktadır.

Tam tersine işin niteliklerine uygun olmayan insan kaynakları istihdam edilen örgütlerde bir takım olumsuzluklar yaşanmaktadır. Gümünüzde çoğu işletme işe alım sürecinde çok daha dikkatli davranmaktadır. Verimli çalışmanın yolunun doğru insanı seçmekten geçtiğinin farkında olan örgütler genellikle eğitim, iş deneyimi, dil ve genel yetenek sınavı gibi klasik aşamalar yanında kişilik testleri ve yetkinliğe dayalı görüşmeler de gerçekleştirmektedir (Bingöl, 2014: 234-235).

Personel seçim aşamasında her zaman yukarıda sayılan öncüller geçerli olmamaktadır. Bazı durumlarda tüm bu nitelikler aranmaksızın kişilerin sosyal bağlantılarının da önemli ve etkili bir rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim personel tedarik aşamasında aile ve sosyal bağlantıların önemli olduğu bazı çalışmalara da konu edilmiştir. Alan yazında yapılan çalışmalarda en geniş anlamıyla kayırmacılığa favoritizm adı verilirken, dost ahabap kayırmacılığı kronizm, siyasi görüşlerden dolayı gösterilen kayırmacılık patronaj/partizanlık, akrabalara karşı uygulanan kayırmacılık ise nepotizm adını almaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Abdalla vd., 1998; Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2010; Özler vd., 2011).

İstihdam nepotizmi olarak da bilinen işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık oldukça yaygın olarak karşılaşılan bir durum olsa da bunu belgelemek zor olmaktadır. Ancak çok sayıda yapılan çalışmalar sayesinde bilinmektedir ki insan kaynakları departmanından sorumlu bireyler ve yöneticiler, işin gerektirdiği nitelikleri aranmaksızın sosyal olarak bağlantılı oldukları bireyleri iş almaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2011: 78).

İşe alım aşamasında akrabalık ilişkilerinin kullanılması günümüzde sıkça rastlanılan bir uygulama olmaktadır. Çoğu insan işe girme sürecinde bu akrabalık ilişkilerinin kullanılmasını gayet normal bir durum olarak karşılamaktadır. Hatta bu akrabalık ilişkilerinden ötürü örgüt içi ortak değer ve düşünceler paylaşıldığı için bu tarz kayırmacılık davranışlarının bir takım avantajları olduğunu düşünenler de bulunmaktadır (Hernandez and Page, 2006: 4).

İstihdam kayırmacılığı bilhassa aile işletmelerinde tercih edilmektedir. Aile işletmeleri açık pozisyonlar için personel seçme ve yerleştirmede maliyeti düşürmek amacıyla da nepotizme başvurulabilmektedir. Örgütler mevcut çalışanlarının akrabalık ilişkilerinden faydalanmak yoluyla onlara istihdam olanağı sağlayarak daha az maliyetle personel tedariği sağlayabilmektedir (Prokosch, 2001: 22).

İşe alma ve yerleştirmede kayırmacılık en sık karşılaşılan nepotizm türü olmaktadır. Nepotizme dayalı işe alımlara neredeyse her büyüklükteki işletmede karşılaşmak mümkünken, özellikle aile işletmelerinde bu duruma daha sık rastlanmaktadır.

1.1.2.2. Performans Değerlendirme ve Terfide Nepotizm

Örgütlerde performans değerlendirme ve terfi uygulamaları tüm çalışanlar açısından öznel bir şekilde, tarafsız ve adil olmak zorundadır. Ancak nepotizm uygulayan örgütlerde performans değerlendirme ve terfi sürecinde akrabalık ilişkilerinin etkisinde kalındığı için her zaman doğru değerlendirmeler yapmak mümkün olmamaktadır.

Kariyer ve terfi imkanlarından yararlanmada performans önemli bir faktördür. İyi ve yeterince performans göstermeyen bir iş görenin eğitim ve geliştirme olanaklarından faydalanma ihtimali oldukça düşük olmaktadır. Bu sebeple çalışanların yönetimin performans konusundaki beklentilerine cevap vermeleri gerekmektedir. Eğer çalışanlar bu beklentileri karşılayamaz ve düşük performans sergilerse kariyerde ilerleme ve terfi etme şansını da yakalayamazlar (Bingöl, 2014: 337).

İnsan kaynakları departmanının görevi çalışanların sergiledikleri performanslarıyla doğru orantılı bir şekilde terfi ettirilmesini sağlamaktır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bulgular, insan kaynakları yöneticilerinin personel için alacağı kararlarda önemli bir dayanak teşkil etmektedir. Performans değerlendirme; ücret artışlarından terfiye, kariyer planlamaya, uyarılma ve işten çıkarmaya kadar birçok unsurun gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Çalışanın terfi ettirilmesi, mevcut konumundan daha üst bir pozisyona yükseltilmesi demektir. Terfi ettirilmede resmi olarak, terfisi gerçekleştirilecek çalışanın kıdemi, potansiyeli ve başarısı gibi unsurlar etkili olurken, gayri resmi olarak da çalışanın kişiliği ve sosyal etkileşimi gibi unsurlar etkili olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 121).

Terfide liyakat veya performans düzeyi ve kıdem kriterleri dikkate alınmaktadır. Terfi ettirilecek bireyleri seçerken performans düzeyi yüksek olan ve terfi ettirilecek pozisyonun sorumluluklarını yerine getirebilecek kapasitede olanların seçilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2014:569). Nepotizm uygulayan işletmelerde iş görenler genellikle bireysel performanslarını arttırmaktan veya yüksek performans göstermekten ziyade örgütteki üst

yönetim ile akrabalıkları bulunan bireylerle yakınlık kurarak terfi etme çabasına girişmektedirler (Araslı vd., 2006: 305).

Georgetown üniversitesinin McDonough İşletme Okulu, ülke genelinde 303 kıdemli yöneticiye bir araştırma uygulayarak terfi kararlarında kayırmacılığın çok sık görüldüğüne dikkat çekmiştir. Bu çalışmada, işletmelerin öznel değerlendirmeden kaçınan, nesnel değerlendirmeyi destekleyen prosedürleri olmasına ve kayırmacılığın yanlış kararlar alınmasına neden olduğunu düşünmelerine karşılık çalışanların terfi ettirilmesinde kişisel bağ ve ilişkilerin önemini göstermektedir (Gardner, 2011).

Performans değerlendirme sonucu elde edilen bulgular birçok örgütsel uygulamanın gerçekleştirilmesinde kullanılmasından dolayı oldukça önemlidir. Bu sebeple doğru ve nesnel ölçütler kullanılmalıdır. Bir örgütte yanlış uygulanan performans değerlendirme sistemi o örgüte zarar vererek bireysel motivasyonu ve performansı da düşürebilmektedir (Tunçer, 2013: 105).

Yöneticilerin, çalışanların terfi ettirilmesinde taraflı bir şekilde davranması ve kayırmacı tutum sergilemeleri, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler ve haksızlıklar çalışanlarda oluşan örgütsel adalet algısının da zarar görmesine neden olmaktadır (Gürgen vd., 2003: 71).

1.1.2.3. Ücret ve İşlem Nepotizmi

Nepotizm uygulamaları ile işe alınan kişiler doğru ve adil olmayan bir şekilde ücretlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Bu şekilde istihdam edilen iş görenler örgüt içinde hak etmedikleri pozisyonlara hak etmedikleri şekilde gelmektedirler. Ayrıca liyakat ve yeterlilik temelli olmayan bazı ayrıcalıklara sahip olmaktadırlar. Bu kişilere iş saatlerinde esneklik sağlama, işte devamsızlık, örgütteki kaynakların kullanımı gibi konularda birtakım ayrıcalıklar sağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve hassas uygulamalarından biri ücret yönetimidir. Çalışanların örgüt içindeki tüm çalışmalarının karşılığı olarak yapılan parasal ödemeler olan ücretlendirme, bir nevi çalışanın emeğinin de karşılığıdır. Bu bağlamda ücret, iş

görenler açısından gelirlerini ve yaşam standartlarını belirlemek adına önemli bir faktör olmaktadır (Cassidy ve Ackah, 1997: 56).

Örgütte çalışanın işine yönelik görüşünü genelde yeterli miktarda ücret alması, alması gereken miktarla tutarlı olması ve de kişisel ihtiyaçlarına cevap verebilme düzeyi belirlemektedir. Fakat alınan ücretin miktarı kadar örgütte diğer çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı da önemli bir husustur. Çalışan ücret konusunda kendisi ile kıyasladığı diğer çalışanın kendisi ile aynı özellikte olup da daha fazla ücret almasını kabullenememektedir. Bununla birlikte kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanların kendisinden daha yüksek ücret alması çalışanın iş tatmininde düşüşe neden olmaktadır (Erdoğan, 1996: 238).

Uygulanan ücret düzeni örgüt içindeki tüm çalışanlar tarafından kolay bir şekilde anlaşılır ve açık olmak zorundadır. Ücretlendirme tarafsız bir şekilde, nesnel olarak tüm çalışanlara hak ettikleri düzeyde hiçbir kayırma uygulamasına yol açmayacak ve huzursuzluk yaratmayacak biçimde yapılmalıdır (Özgen vd., 2005: 287). Nepotizm uygulayan örgütlerde çalışanlar ücret, ceza, ödüller, terfi gibi hususların paylaşımında dağıtım adaleti ile ilgili endişe duymaktadırlar (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46).

Bilhassa aile işletmelerinde fazla mesai, iş ve ücret arasındaki denge gibi kavramlar ihmal edilmektedir. Ücretlendirme işleminin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulmaktadır. Dolayısıyla da çağdaş ve adil bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu olmamaktadır. Bu tarz işletmelerde ücret belirlemede en çok önem verilen kriter kıdem ve kan bağı olmaktadır (Dökümbilek, 2010:32).

Akraba kayırmacılığı ile sık sık karşılaşılan aile işletmelerinde aile üyesi çalışanlar için belirli bir ücretleme politikası olmayıp yöneticinin keyfine göre şekillenmektedir. Durum böyle olunca aile üyesi olan çalışanlar yaptıkları işin çok üstünde maaş almakta veya kendi eş değeri mevkiinde bulunan diğer çalışanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar. Bu durum ücrette adil bir uygulama yapılmasına engel olmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 46).

1.1.3. Nepotizmin Örgütler ve İşgörenler Açısından Avantajları

Nepotizmin örgütler ve iş görenler için çeşitli faydaları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Abdalla vd., 1998: 555-557; Araslı ve Tümer, 2008: 1239; İyışlıeroğlu, 2006: 47-48; Dökümbilek, 2010: 58; Büte, 2011: 388-391; Büte ve Tekarslan, 2010: 5; Özler vd., 2007: 438):

- ❖ Örgüt açısından avantajı işletmenin devamlılığının sağlanması iken, iş görenler açısından alışık oldukları yüzler veya isimlerle çalışmak onların güvende ve rahat hissetmelerini sağlamaktadır.
- ❖ Birçok örgütte iş görenler sık sık değişmektedir. Özellikle üst düzey yöneticiler başka işletmelere geçtiğinde bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Fakat nepotizm uygulanan işletmelerde üst düzey yöneticiler aile bireyleri olduğu için bu risk yok olmaktadır.
- ❖ Bir örgütte çalışanlar açısından yaptığı işi sahiplenme konusu oldukça önemli olmakla birlikte günümüzde birçok çalışan bunu yerine getirememektedir. Fakat aile üyelerinin bulunduğu bir işletmede işler daha istekli ve daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu durum da verimliliği arttırmaktadır.
- ❖ İnsanlar iş hayatında güven konusunda bazı sıkıntılar yaşamaktadır. Genellikle insanlar aile bireylerine güven duymaktadır ve bu kişilerin iş hayatında yanında bulunmaları güven duygusunu arttırmaktadır.
- ❖ Karlılık işletmelerin sürekliliğini sağlayan en önemli etken olmakla birlikte, tek başına karlılık şirketi ayakta tutamamaktadır. İş gören kendini örgütün bir parçası, ve önemli bir unsuru olarak görmelidir. Bu şekilde hissedebiliyorsa örgüte bağlılığı, aidiyet duygusu ve işletmeye sadakati artmaktadır.
- ❖ Nepotizm daha kısa sürede iş oryantasyonu, yüksek performans ve işgücü devrinde azalma gibi avantajları da birlikte getirmektedir.
- ❖ Aile üyeleri çalıştıkları işi daha iyi bir şekilde kendi işi gibi benimsediği için başka işlerde çalışmayı düşünmemektedir. Bu nedenle de nepotizm uygulayan işletmelerde işten ayrılmalar daha az görülmektedir.
- ❖ Nepotizm uygulayan örgütlerde aile üyesi olan iş görenler işine daha çok özen gösterip, daha özverili bir şekilde çalışacağı için yapılan işin kalitesi de doğrudan artmaktadır.
- ❖ Nepotizm uygulayan işletmelerde birbirini bilen aile üyeleri bulunduğu için yabancılık çekilmemekte ve manevi tatmin sağlamak daha kolay olmaktadır.

- ❖ Nepotizm aile üyeleri arasında rekabeti arttırmaktadır. Bununla birlikte şirketin gelişimine ve ilerlemesine fayda sağlamaktadır.
- ❖ Nepotizm uygulamaları sayesinde aile bireyleri arasında girişimcilik duygusunun artması da sağlanmaktadır.
- ❖ Aile işletmelerinde gelecek kuşaklara yönetimin devredilmesi durumunda, onların kurumu iyi tanımlarından dolayı ve kurum vizyonunu sürdüreceklerine güven duyulduğu için nepotistik davranışlar olumlu algılanmaktadır.

Görüldüğü gibi nepotizmin gerek örgütler gerekse iş görenler açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajların işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği düşünülse de genellikle yukarıda sıralandığı gibidir.

1.1.4. Nepotizmin Örgütler ve İş görenler Açısından Dezavantajları

Nepotizmin en çok tartışılan olumsuz etkilerinden biri bireyin liyakat yerine kan bağı gözetilerek işe alınması konusudur. Alan yazında nepotizm ile ilgili negatif çağrışım ve negatif sonuçlar olmasına rağmen, Below (2003) nepotizmin salt iyi veya kötü olarak tanımlanamayacağına dikkat çekmektedir. Genellikle nepotizmin uygulanma şekline göre pozitif veya negatif olma özelliği belirlenebilmektedir (Mulder, 2008: 13).

Nepotizmin örgütler ve iş görenler açısından dezavantajları şöyle sıralanabilir (İyişleroğlu, 2006: 44-47; Aydın, 1985: 88; Araslı ve Tümer, 2008: 1237; Ateş, 2003: 13; Dökümbilek, 2010: 46-48; Büte, 2011: 388-390; Vural ve Sohodol, 2004: 330):

- ❖ Nepotizm uygulayan işletmelerde personel seçim süreci uygulanmaksızın aile üyesi bireyler doğrudan işe alınmaktadır.
- ❖ Nepotizm uygulayan işletmelerde kaliteli personelden ziyade aile üyeleri işe alındığı için işletme bilgili ve donanımlı personel istihdam edemediği için bu durumdan zarar görebilmektedir.
- ❖ İyi bir performans sergilemeyen aile üyelerine bir yaptırım olmadığı için diğer işgörenlerin motivasyonu olumsuz etkilenmektedir.
- ❖ Aile üyesi bireylerin diğer çalışanlardan daha yüksek maaş almaları sebebiyle diğer çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığını düşünerek bu durumdan rahatsızlık duymaktadır.

- ❖ Aile üyelerinin esnek çalışma saatlerine ve bazı ayrıcalıklı imkanlara sahip olmalarından dolayı diğer çalışanlar rahatsızlık duymakta ve işlerin de aksamasıyla birlikte işletme zarar görmektedir.
- ❖ Ichniowski'e göre (1988) gereksiz yere uygulanan nepotizm hem işletme yönetiminde çatışmalara sebep olmakta hem de ortak karar alma sürecine zarar vermektedir.
- ❖ Aile üyesi olan bireyler diğer çalışanlara göre daha lüks araç gereçlere sahip olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda kıskançlık duygusu yaratabilmekte ve işgücünü olumsuz etkilemektedir.
- ❖ Ayrıca aile mensuplarına sağlanan yemek imkanları, ücretler, ssk prim ödemeleri vb. durumların diğer işgörenlere göre daha iyi şartlarda olması onlarla aralarındaki mesafenin daha çok artmasına neden olmaktadır.
- ❖ Kayırmacılık yapılarak işe alınan bir personel işine gereken önemi veremeyebilir, bu durum müşteriye doğrudan yansıtacağı için müşteri memnuniyeti açısından da olumsuz etki yaratmaktadır,
- ❖ Örgüt içinde güçlü akrabalık bağlarının oluşmasından dolayı şirket geleceği olumsuz yönde etkilenmekte ve dışı kapalı bir yapının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.
- ❖ Akrabalık bağı sebebiyle uygulanan kayırmacılık örgütlerde; aile kavgalarına ve gelecek kuşaklar arasında çatışmalara neden olarak örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve de kaliteli yöneticileri örgütten uzaklaştırmaktadır.
- ❖ Akrabaları kayıran örgütlerde, aile mensubu olmayan çalışan adil ve eşit olmadığına inandığı bir ortamda çalıştığı için bireyde oluşan güven eksikliği iş doyumunu, motivasyonu ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- ❖ Nepotizmden faydalanan çalışanlar için her şey iyi iken diğer çalışanlar kendilerini ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilir ve bu durum sebebiyle yeni bir iş arayışı içine girmeleri mümkün olabilmektedir.
- ❖ Örgüt içinde bir işin daha başarılı bir iş gören dururken, sırf nepotistik uygulamalardan dolayı kan bağı gözetilen bireylere verilmesi işletmenin gelişimi için de sakınca teşkil etmektedir.
- ❖ Nepotizmde bireyin kendi çabası ve yeteneklerinin yerine akrabalık bağlarını kullanması ahlaki zaafa yol açmaktadır. Kayırmacılık uygulamalarının yaygın bir şekilde yaşandığı ülkelerde işe alma ve yerleştirmede yetenek ve beceri unsuru aranmadığı için başarısızlık ve iş kaybı yaşanmaktadır.
- ❖ Nepotizm, iş stresine yol açacağı için çalışanda iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Görüldüğü gibi nepotizmin gerek örgütler gerekse iş görenler açısından birçok dezavantajı bulunmaktadır. Bu dezavantajların işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği düşünülse de genellikle yukarıda sıralandığı gibidir.

1.1.5. Türkiye’de ve Dünya’da Nepotizm

Nepotizm, geleneksel bağların daha yoğun yaşandığı ve akrabalık ilişkilerinin güçlü olduğu toplumlarda daha sık yaşanmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012: 142). Nepotizm piyasa mekanizması yeterince gelişmemiş olan ülkelerde yaygın bir şekilde yaşansa da gelişmiş ülkelerde de bu kavrama rastlanılmaktadır (Özsemerci, 2003: 29; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

Her kültürde rastlanması mümkün olan nepotizm uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Dolayısıyla İtalyan nepotizmi, Amerikan nepotizmi ve Türk nepotizmi arasında farklılıklar görülebilmektedir. (Özler ve diğ. 2007: 438).

Amerika Birleşik Devletleri: Amerikan iş dünyasında sıkça rastlanılan bir uygulama olan yönetimde akraba kayırma durumu son derece hassas bir konudur. Akraba kayırma çoğu zaman profesyonel olmayan bir uygulama olarak eleştiri almıştır. Her ne kadar bu tarz uygulamaların düşüşe geçtiği ve sonunun geldiği düşünülse de kayırmacılık Amerikan iş dünyasında ilerlemeye devam etmektedir. Dolayısıyla tüm endüstrilerin içine işlemiş olan bu uygulama insanlarda patronla akraba olmak kazandırır gibi bir düşünce oluşturmaktadır (Wong and Kleiner, 1994: 10).

ABD kayırmacılık ile mücadele etmek için birtakım düzenlemeler de getiren ilk ülkedir. Getirdiği bu düzenlemelerle Amerika kamu görevlilerinin liyakata dayalı istihdamını ve aynı statüde çalışanlara aynı yaklaşımda bulunulmasını amaçlamıştır. ABD, bu düzenlemeler yapılmadan önce her türlü kayırma uygulamaları çok sık görülmekteydi. 1978 yılından bu yana ülkede liyakati korumak amacıyla oluşturulmuş bir kurul bulunmaktadır. Kurul yanlış uygulamaları tespit etmek, müdahale etmek ve aynı zamanda denetlemekten de sorumludur (Yıldırım 2013, 364). Ancak; 1989 yılında Amerikan tıp fakültelerinde Lentz ve Laband tarafından yapılan araştırmada nepotizmin varlığına rastlanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre tıp fakültesine yapılan başvurularda

öğrencilerin kabulünde ailesi doktor olan çocukların kabul edilmelerinin daha muhtemel olduğu tespit edilmiştir (Lentz ve Laband, 1989: 408).

Amerika Birleşik Devletlerinde nepotizm, sendika üyeleri ve liderler arasında yaygınlık kazanmış bir uygulamadır. Dülgerler Birliği yöneticisi olarak otuz yedi yıl boyunca görev yapan William Hutchesons kaybolduğu zaman yerine oğlu James Hoffa görevi devralmıştır (Ciulla, 2005: 154). ABD’de Senatör Frank Murkowski Alaska eyalet başkanı olarak seçilmişti ve eyalet temsilcisi olarak kızı olan Lisa Murkowski’yi atadığı için nepotizm uygulamakla suçlanmıştır (Ören, 2007: 84-85).

Kore: İşletme sahipleri Kore’de yöneticileri seçerken; bilgi, tecrübe ve eğitim düzeylerine bakmaksızın kişinin yerel ilişkilerine yani bölge insanı olmasına dikkat etmekte ve onlara öncelik tanımaktadır. Bu durumun sebebi ise şirket sahiplerinin kendi bölgesi içindeki akrabalık bağlarının olduğu insanlara daha çok güvenmesi olarak gösterilmektedir (Shin Hang Eui and Chin Know Seung, 1989: 3).

Tunus: Son zamanlarda Tunus ülke kaynakları dağıtımında ve ülke hizmetlerindeki adaletsizliği nedeniyle dikkat çekmektedir. Fakir halkın daha da fakirleşmesi, zengin halkın daha da zenginleşmesi ve adaletsiz yönetim ile birlikte Tunus halkı hayat pahalılığı, işsizlik ve yaşanan yolsuzluklara tepki göstermiştir. Ülke yönetimi darbe ile geldiği için diktatör bir rejim uygulamakta bu da yolsuzluk ve nepotizme sebep olmaktadır (Aydın 2012, 32).

Mısır: Arap halklarının özgürlük, insan hakları ve demokrasi arayışlarından dolayı ortaya çıkan ayrıca toplumsal ve bölgesel bir hareket olan “Arap Baharı” ile ülkede mitingler, gösteriler, protestolar yaşanmış ve iç savaşlar çıkmıştır. Özgürlük mücadelesi adı altında birçok Arap diktatörü halk tarafından resmen devrilmiştir (Nebiyeva, 2016:50).

Arap baharı Mısır’da ‘hürriyet rüzgarı’ gibi esmiştir. Halk, otuz yıl iktidar koltuğunda oturmuş devlet adamının yolsuzluk, işsizlik ve adaletsizliğinden yakınmakta ve kendisinden sonra devlet yönetiminin başına oğlunun geçmesine de karşı durmaktaydı. Yıllarca diktatörlükle yönetilmiş bir ülke için bahsedilen bu değişimler büyük, fakat günümüz dünyasına bakıldığında basit isteklerdi (Aydın 2012, 33).

Almanya: Almanya liyakat uygulamaları hususunda Avrupa’nın en ileri gelen ülkesidir. Ülkede performansa dayalı terfiler söz konusudur. Memurlar kendilerini devletine en iyi

şekilde hizmet etmek için şartlandırmış durumdadır. Devlet de memurlarına hizmet ettikleri oranda mevkiyi garanti etmektedir. Devlet çalışanlarını korumakta ve ihtiyaçlarına cevap vermektedir (Yıldırım 2013, 368).

İngiltere: Ülkede memurların işe alınması 1800'lü yıllara kadar Kralın veya bakanların talepleri doğrultusunda yapılmaktaydı. Bu durum bireylere kralın bir lütfu yani hediyesi olarak değerlendirilmekteydi. Bu yıllarda ücretlendirme, yapılan işin değerinin oldukça üzerindeydi. Günümüzde ise İngiltere yapı olarak performans odaklı bir hale gelmiştir. Siyasi partiler hükümetle birlikte değişmesine rağmen memurlar mevcut işlerine devam etmektedir. Bu sayede memurlar bir siyasi parti taraftarı gibi değil, bürokratların emrinde tarafsız olarak çalışan bireyler olarak değerlendirilmektedir. İngiltere Avrupa personel sınıflandırmasına iyi bir örnektir. Bireyler, yetkinlikleri ve eğitimleri doğrultusunda çalışabilecekleri en uygun ve doğru alanlarda görev almaktadır (Yıldırım 2013, 365).

Fransa: Fransa'da üniversitelerde verilen eğitimin sağladığı yetkinliğe olan inanç ve buna duyulan güven iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Kamu kurumlarında gerek çalışmak gerekse terfi etmek için yarışmalar bulunmaktadır. Diğer ülkelerden farklı bir uygulama olarak dıştan atama da yapılmakta fakat bu atamaların oranı oldukça düşük kalmaktadır. Sistem genel özellikleri itibarıyla İngiltere sistemine benzemektedir. Ücretlendirme ise toplu sözleşmelerle belirlenmektedir (Yıldırım 2013, 366).

Türkiye : Türkiye'de devletin bütün kademelerinde nepotizm uygulamalarına rastlamak mümkündür. Özellikle KPSS gibi sınavların olmadığı zamanlara rastlayan dönemlerde siyasi erke yönlendirilen elemanlara "Hamili kart yakınımıdır" ibaresi taşıyan kartlar verilmekteydi. Üzerinde bu ibareyi taşıyan kartlar personel alımlarında önemli bir rol oynamaktaydı. Bu yöntemler kullanılarak yapılan atamalar gelişmemiş ülkelerin bir hastalığı olarak değerlendirilmelidir. Yani buradan anlaşılabilir ki; nepotizmi geliştirmekte olan ekonomilerin hastalığı olarak görmek de mümkündür (Ören, 2007: 82).

Türkiye'de liyakat kuralları yasalarda açıkça belirlenmiştir ancak uygulama konusunda ciddi problemler yaşandığı açık bir şekilde görülmektedir. Her hükümet değişikliğinde kendi kesiminden memurlar atanmakta ve sıkça değişen iktidar partileri sebebiyle memur kadroları gerekenin çok üzerinde olmaktadır. Türkiye'de işe alım esnasında liyakat ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır. İşe alınacak bireyler uzmanlık ve yeteneklerine göre değil, genel kültüre dayalı sınavlarla seçilmektedir. Bu anlamda Türkiye'nin yaşadığı sorunlar yalnızca

bürokrasiyi politika ve siyasetten arındırıp, liyakate dayalı hale getirmekle mümkün görünmemektedir. Buna ek olarak hükümetin de tarafsız olması gerekmektedir“(Yıldırım, 2013: 368).

İlhan ve Erdem Türkiye’deki nepotizme, 2003 yılında çıkan bir gazete haberinin içinde geçen bazı isim ve bilgileri değiştirerek örnek vermiştir. Burada ART Genel Müdürü Y. Yerköy’ün aile üyelerini ve tanıdık akrabalarını kurumda göreve başlattığı veya kurumda iyi pozisyonlara getirdiği iddia edilmiştir (Erdem ve İlhan, 2010: 135).

Kültür yapısı olarak Türk toplumunda kendinin kurduğu bir işi başkasına emanet etmek pek rastlanılan bir durum değildir (Tuncel, 2011: 1). Bu sebepten ötürü ülkemizde personel işe alma aşamasında yıllardır devam eden yoğun kayırmacılık uygulamaları mevcuttur (Yıldırım, 2013: 373).

1.1.6. Nepotizme Karşı Alınabilecek Önlemler

Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe sıkça görülen nepotizm adaletsiz bir uygulama olduğu için yasal düzenlemelerle azaltılmak istenmektedir. Aile şirketlerinde sık sık uygulanan adam kayırmacılıkta aile şirketleri danışmanları örgütün yararına olan nepotizm uygulamaları ve politikaları geliştirerek iç müşteriye, işverenlere ve aile üyelerine yardımcı olabilmektedir (Vinton, 1998: 303).

Nepotizmin hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı göz önüne alınırsa, nepotizme karşı önlemlerin alınması gerekmekte ve işletmelerin dinamik çevre şartlarında uzun dönemde süreklilik sağlaması ve daha verimli olabilmeleri için kurumsallaşmaları önem arz etmektedir (İşçi ve Diğ., 2013: 78). Aile işletmesi olmayan kurumsal işyerlerinde piyasalarındaki çevre koşullarını değiştirmek ve yeni koşullara uyumlaştıracak yaptırımlar (dış denetim ve kurallar) çözüm üretebilir. Adam kayırmacılığın önemli bir sorun olmaktan çıkması ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisinin yerleşmesiyle mümkün olabilir (Özler ve Diğ., 2007: 439).

Nepotizm uygulamasının önüne geçebilmek için alınabilecek bazı önlemler şöyledir (İyiışleroğlu, 2006: 50; Dökümbilek, 2010: 48-51):

- ❖ Aile üyelerinin taleplerini karşılamaya yönelik bir aile meclisi kurulmalı ve bu aktif olarak görevini yerine getirmelidir.
- ❖ Aile şirketleri kurumsallaşmayı hedef edinmeli ve bu konuda profesyonel bir destek almalıdırlar.
- ❖ İşletmede aile anayasası oluşturulmalı ve bu yasa doğrultusunda hareket edilmelidir. Özel hayatla çalışma hayatı birbirinden kesin çizgilerle ayrılmalıdır.
- ❖ Aile şirketindeki yönetici vasfında olan kişiler objektif bir şekilde düşünmeli ve işletmenin profesyonelleşmesi adına çaba harcamalıdır.
- ❖ Eğitimi tamamlayan aile üyelerine nepotizmin olumsuz yönleri hakkında bilgi verilmelidir.
- ❖ Aile üyelerinin çalışma şart ve koşulları net bir şekilde belirlenmeli ve bir düzen dahilinde olmalıdır. Böylelikle diğer çalışanlar tarafından huzursuzluk çıkması önlenabilir.

Benimsediği politika ne olursa olsun büyüme ve gelişme aşamasında olan bir işletme için doğru pozisyonda doğru insanın çalışıyor olması önemli bir unsurdur. Aile işletmelerinde üyelerinin çalışmak istemeleri doğal bir durumdur. Ancak; bu kişilerin çalışmaya başlamadan önce profesyonel bir şekilde değerlendirilerek; görev alacakları birim için gerekli eğitim, bilgi, beceri ve tecrübeye haiz olduktan sonra görev almaları sağlanmalıdır (Karabulut, 2008: 651).

Büte ve Tekarslan nepotizme karşı alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralamışlardır (Büte ve Tekarslan, 2010: 17):

- ❖ Tüm aile üyeleri nepotizmin sakıncaları hususunda bilinçlendirilmeli,
- ❖ Aile işletmeleri yöneticilerinin ve sahiplerinin kayırmacı uygulamalardan kaçınması gerekmektedir. Yani şeffaf ve açık bir yönetim sergilemelidir.
- ❖ Aile üyesi yöneticiler özel hayat ve çalışma hayatlarını kesinlikle birbirinden ayrı tutmalı, duyguları ile değil mantık çerçevesinde davranmalı, profesyonel bir şekilde düşünmeli ve tüm konularda objektif davranmaya çaba göstermelidir.
- ❖ Gerekli takdirde profesyonel destek alınmalı ve danışmanlık hizmetlerinden de faydalanılmalıdır.

Örgüt içi ilişkilerde yöneticiler kayırmacılığa fırsat vermemeli ve performans değerlemesi yaparken rasyonel esaslara göre değerlendirme yapmalıdır (Demirel ve Seçkin, 2009: 158).

Aile şirketlerinde devamlılığı sağlamak için birçok yönetici çocuklarının eğitiminden itibaren bazı yol haritaları belirlemektedir. Bu konuda yapılması gerekenleri Garih şu şekilde sıralamaktadır (Garih, 1990: 42-44):

- ❖ Çocukların mevcut durumunu iyi saptayabilmek için babalar işte uzmanlaşmış, uygun tahsil görmüş çocuklarına sıradan bir memur gibi planlı bir şekilde rotasyon sağlanarak işleri iyi öğrendiklerinden emin olunmalı,
- ❖ Amirlerinden bilgi alırken çocuklarının iyi yönlerinden ziyade eleştirilecek yönlerini belirtmelerini istenmeli,
- ❖ Bu eksik yönlerini tamamlayabilmek için direkt veya dolaylı olarak eğitim almaları sağlanmalıdır.

Karacaoğlu ve Yörük'ün nepotizme karşı önerileri ise şu şekildedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60):

- ❖ Yöneticiler kayırmacılık yapmamalı, çalışanların adalet algısını zedelemeyen bir insan kaynakları politikası uygulamalı,
- ❖ Şeffaf ve açık bir yönetim anlayışı benimsenmeli,
- ❖ İşe alım süreci, işlem kayırmacılığı ve terfi uygulamalarında profesyonel danışmanlık şirketlerinden destek alınmalı,
- ❖ Aile üyesi olan yöneticiler; duygularından ziyade mantığıyla hareket etmeli, insan kaynakları ile ilgili uygulamalarda objektif davranmalıdır.

Ayrıca nepotizm çalışan bireyler arasında kutuplaşma yaratacaktır. Nepotizm uygulayan işletmelerde yönetime yakın olan iş görenler ve yönetime uzak olan iş görenler olarak kutuplaşmış bir yapı oluşmaktadır. Dolayısıyla bu iki kutup arasında birbirine güvenmeme gibi bir sorun oluşacaktır. Bu tarz ortamlarda iş görenler arasında bilgi paylaşma ve eşgüdüm olamayacağı için performansı da olumsuz yönde etkileyecektir (Ören, 2007: 84-85).

Nepotizm uygulayan bir işletmede çalışan veya çalışmayı düşünen bireyler işletmenin işleyiş tarzının nasıl olduğunu bilmek oldukça önemlidir. Akraba kayırma durumları söz konusu olduğu için; yönetici olamamanın haricinde, eğer gerçekten en kötü işleyen aile işletmesiye bu, bir gün damadın sizin yerinize geçeceğine hazırlıklı olmalısınız. Belli bir noktaya gelmek isteyen herkes gibi yeğenlerle anlaşmak için, onlara karşı oldukça sabırlı

ve anlayışlı olmak gerekir. Bu şekilde yönetilen işletmelerde adil değerlendirme yapabilmek çok önemlidir. Çünkü aile üyelerinin en büyük yönetim problemi, kendi yetkinlik hislerini geliştirmeye yarayacak dürüst bilgiyi almaktır (Wong and Kleiner, 1994: 1).

Aralarında akrabalık bağı bulunmayan bireyler örgütün bir üyesi haline geldikçe daha çok yasal yaptırım uygulanarak, gruplar arası işbirliği ve yapıcı rekabetin zamanla geliştiği aynı zamanda da nepotist eğilimlerin giderek azaldığını söylemek mümkündür (Masters, 1983: 193).

Akraba kayırmacılığı yapan işletmelerde aile üyeleri arasında oluşan birliktelik ve güven ruhu aile üyesi olmayan diğer çalışanlarla da sağlanmalıdır. Bu bağlamda nepotizmin önüne geçilmeli ve tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır. Tüm çalışanlar arasında birliktelik, güven, bağlılık gibi unsurlar sağlanabildiği takdirde, takım ruhu artacak ve bireyler için yaptıkları iş anlam kazanacaktır (Ayyıldız ve Kesken, 2006: 360).

Sonuç olarak örgütlerde nepotizm uygulamalarına karşı hukuk aracılığıyla da önlem alınabilmektedir. Eşit iş fırsatı sunan ve eşit davranmayı öngören yasaların var olduğu ve uygulandığı ülkelerde nepotizm uygulamalarının çok daha az olacağı belirtilmektedir (Erdem ve İlhan, 2010: 150).

1.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Çalışmanın bu kısmında; psikolojik sözleşme kavramının tanımı, tarihsel süreci, psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmelerin temel süreçleri olan psikolojik sözleşmenin oluşumu ve bunu etkileyen faktörler, psikolojik sözleşme ihlali ve nedenleri, psikolojik sözleşme ihlalinin şiddeti ve psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları incelenmiştir.

1.2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Tarihsel Süreci

Anlam olarak sözleşmeler, bireyin gelecekteki davranışlarını şekillendiren söz dizisidir aynı zamanda iş ilişkilerinin olmazsa olmaz bir unsurudur. Bireyler veya taraflar arasında bu tarz sözleşmeler yapılmaz ise taraflar birbirlerine katkı sağlamak için istek duymayacak ve aralarındaki ilişki devam etmeyecektir. Tarafların kendi arasında vermiş olduğu bu

sözler kendi içinde bir sözleşme oluşturmaz iken, birbirlerine karşı duydukları yükümlülükler sözleşme oluşturmaktadır. Örgüt için bireylerin daha çok çaba harcaması ve çalışması, çalışanlara eğitim fırsatları tanınması ya da çalışanlara terfi imkanı sağlanması bu yükümlülükleri yerine getirmek açısından örnek teşkil etmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 245-246).

Psikolojik sözleşme kavramı örgütsel davranış alan yazınına ilk defa 1960 yılında Argyris'in ustabaşı ve işçi arasındaki gayri resmi olan ilişkinin gelişimini ifade etmek amacıyla kullandığı "Psikolojik İş Sözleşmesi" terimiyle girmiştir (Suazo, 2003: 3). Psikolojik sözleşmeyi anlamanın yolu iş sözleşmelerini anlamaktan geçmektedir. İmzalanan iş sözleşmelerindeki belirsizlikler ve boşluklar psikolojik sözleşmelerin oluşumuna zemin hazırlamıştır (Mimaroglu, 2008:48).

Psikolojik sözleşme kavramını istihdam ilişkisi çalışan birçok araştırmacı çeşitli şekillerde tanımlamıştır. İlk olarak Argyris psikolojik sözleşmeyi tarafların birbirlerinin normuna saygı göstereceğine dair görünür olmayan anlaşma şeklinde tanımlamıştır. Argyris'den sonra Schein ise psikolojik sözleşmeyi örgütte bulunan her üye, çeşitli yöneticiler ve örgütteki diğer bireyler arasındaki sürekli işleyen ve yazılı olmayan beklentiler dizisi şeklinde açıklamıştır (Millward ve Brewerton, 2000: 9).

1962 yılında Levinson psikolojik sözleşmenin sadece olumsuz şartlarda kullanılmayacağına dikkat çekerek, örgütte yer alan iş görenler ve yöneticilerde karşılıklı beklentiler oluşması ve bunların icra edilmesi süreci olarak değerlendirmiştir (Buranapin, 2007: 16).

1965 yılında Schein ise psikolojik sözleşmeyi; iş gören ve örgüt arasında yazılı olmayan ve dile getirilmeyen karşılıklı beklentilerin tamamı olarak tanımlamıştır (Guest, 1998: 651). Ayrıca Schein psikolojik sözleşme kavramına çalışanın örgüt otoritesini gönüllü olarak kabul etmesi ve örgüt faaliyetlerini etkileme kabiliyetine olan inancı boyutlarını da katmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin çalışanın davranışlarını ciddi anlamda etkilediğine de dikkat çekmiştir (Suazo, 2003: 4).

1973 yılında Kotter kavrama ilişkin ilk ampirik çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Kotter psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve birey arasında olan ve bir tarafın diğer taraftakine vereceklerinin karşılığında ne elde etmeyi umduğunu ortaya koyan üstü kapalı bir anlaşma

olarak tanımlanmıştır (Kotter, 1973: 92). Benzer şekilde Herriot ve Pemberton da psikolojik sözleşmeyi, istihdam ilişkisi içerisindeki tarafların bu ilişki kapsamındaki yükümlülüklerle ilişkin algıları olarak tanımlamaktadır (Herriot ve Pemberton, 1997:45).

1980’li yıllara kadar gerçekleştirilen çalışmalarda psikolojik sözleşme kavramı işgören ve işverenin ilişkilerinde yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı olarak değişimleri şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımla birlikte psikolojik sözleşme kavramı Sosyal Mübadele Kuramı’nın bir parçası olarak görünmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı ise, sözleşme taraflarından birinin gönüllü faaliyetlerine karşılık, diğer tarafın bu faaliyete bir şekilde karşılık vereceği beklentisi olarak açıklanabilir (Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005: 24; Türker, 2010: 4).

1990’lı yıllarda ise psikolojik sözleşme konusuna duyulan ilgi yoğunlaşmış; Lucero, Scmedemann, Allen, Robinson, Morrison ve Rousseo gibi birçok araştırmacı psikolojik sözleşme kavramına farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır. Bu araştırmacılar psikolojik sözleşme kavramına iş görenlerin kendi iş ilişkilerindeki yükümlülüklerine dair inançlarıdır ve algılanan taahhütlere bağlıdır şeklinde bir katkı sağlamışlardır. Psikolojik sözleşme 1980’lerin sonuna kadar çalışan ile örgüt arasındaki örtük sözleşmeyi belirtmek için kullanılmıştır. 1990’ların başından itibaren de kuramsal ve görgül açıdan ele alınmıştır (Şahin, 2010:84).

Psikolojik sözleşme genel anlamda; çalışan ile kurum arasında kurulan, iş görenin kurum için üst düzey bir iş performansı göstermeyi taahhüt ettiği, bunun karşılığında kurumun da iş görenlere her daim terfi ve iş imkanları sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Burke, 1998:41).

Psikolojik sözleşme; genellikle değişimlerin hızlı bir biçimde yaşandığı örgütsel ortamda, modern iş yaşamını ve iş ilişkilerini kavrayabilmek adına kullanılabilecek bütüncü bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Anderson ve Schalk, 1998:639; Robinson, 1996:591; Shore ve Tetrick, 1994:91; Guest, 1998:649; Turnley ve Feldman, 2000:25; Conway ve Briner, 2005:7; De Vos vd., 2005:41; Marks, 2001:454; Latonell, 2007: 278).

Yönetim ile iş görenlerin karşılıklı ilişkilerinde dinamik bir denge unsuru bulunmaktadır. Yani tarafların arasında dengeli ilişkiler mevcuttur. Hem çalışanlar hem de yöneticiler karşılıklı fayda beklentisine girmektedir. İlişkinin en başında bu unsurları

gerçekleştireceklerini kabul edip, diğer bir ifadeyle sözleşip bir araya gelmektedirler. Bu sözleşme yazılı olabilmekle birlikte daha çok sözlü olarak ifade edilmekte ya da ima yoluyla ortaya koyulmaktadır. Bu karşılıklı beklentilerin bilindiği varsayımı ise psikolojik sözleşmeyi meydana getirmektedir (Barutçugil, 2002: 17-18).

Psikolojik sözleşme kavramına dair birçok farklı tanımlar bulunmaktadır. Konuya ilişkin evrensel bir tanımın halen yapılamamış olduğu dikkat çekmektedir. Tanımlamalardaki bu farklılıkların sebebi ise; kavramsallaştırma seviyesinin (bireysel, diyardik, sosyal) ve kavramın zemininde yer alan inançların (beklentiler, yükümlülükler, vaatler) farklı olmasıdır (Suazo vd., 2011:2).

Psikolojik sözleşmelerin beklentilerden farklı olduğu ifade edilmektedir. Beklentiler çalışanın örgütten almayı umduğu faydalar iken, psikolojik sözleşmeler bireyin bilişsel anlamda örgütün vermekle yükümlü olduğuna inandığı unsurlardır. İşe yeni başlayan bir iş gören, sevdiği işi yapma, yüksek maaş, terfi, gibi beklentiler içine girebilmektedir. Bu beklentileri geçmişteki tecrübelerden, sosyal kurallar ya da çeşitli gözlemlerden doğabilmektedir (Robinson, 1996:575). Psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentileri, algılanmış vaatlerden doğan beklentiler olduğu için sıradan ve olağan beklentilerden daha farklı ve daha güçlü beklentiler olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Rousseau vd., 1998:680).

Psikolojik sözleşme bir anlamda iş görenin ve örgütün yerine getirmeleri gereken karşılıklı yükümlülüklerini içeren fakat, bireysel anlamda da çalışanın algılarına dayanan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006:434). Psikolojik sözleşmeler, ödüllendirme, iş güvenliği, eğitim, kariyer yönetim konuları ve performans gerekleri gibi konularla ilgili inançlar ve beklentileri kapsamaktadır (Cavanaugh ve Noe, 1999: 323).

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren ilişkisinde bazı fonksiyonları yerine getirmesi açısından da önem arz etmektedir. Psikolojik sözleşmenin taraflar arasındaki güvensizliği en aza indirmesi ilk fonksiyonudur. İş ilişkisinde her özelliği ve şartları yazılı bir sözleşme ile resmi olarak belirtmek mümkün olmadığı için psikolojik sözleşme iş ilişkisinde oluşan bu boşluğu da gidermektedir. Psikolojik sözleşmenin ikinci fonksiyonu ise çalışanın davranışını şekillendirmesidir. Çalışan örgüte karşı yükümlülükleri ile örgütün kendisine karşı olan yükümlülüklerini kıyaslayarak, buna göre davranışlarını

şekillendirmekte ve örgüt içindeki çalışanda bir kontrol hissi oluşmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994: 91).

Psikolojik sözleşmenin Türk alan yazınındaki tanımlama çalışmaları incelendiğinde;

2004 yılında Arslan ve Ulaş psikolojik sözleşmeyi; bireyler ve örgütlerin uygun iş sözleşmeleriyle bir araya geldiği ve iş görenler ile işverenin birbirlerine karşı sorumlulukları olduğunun bilincinde olarak, çalışanlar işletme arasındaki yazılı olmayan yani konuşulmamış beklentilerin toplamı şeklinde tanımlamaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

2005’de Aytaç psikolojik sözleşmenin tanımını Kolb ve diğerlerinin tanımına atıfta bulunarak birey ve üyesi olduğu örgüt arasında yazılı olmayan konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak belirtmektedir (Aytaç, 2005:41).

2010 yılında Mimaroğlu ve Özgen de benzer şekilde psikolojik sözleşme için işgören ile örgüt arasında olan, karşılıklılık esası temel alınan yazılı olmayan ve dinamik bir takım beklenti tanımlamasını yapmıştır (Mimaroğlu ve Özgen, 2010: 2).

Özetle yukarıda sayılan birçok psikolojik sözleşme tanımlamasında ortak nokta olarak şunları sıralamak mümkündür (Rowley, 1998: 331; Rousseau and Tijoriwala, 1998: 680-681);

- Yönetim ve çalışan arasındaki algıya dayandırılması,
- Taraflar arasındaki ilişkilere yönelik olması,
- Kişisel olması,
- Beklentiler hususunda anlaşma sağlanması,
- Karşılıklı ve değişken olmasıdır.

1.2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri ve Boyutları

Macneil tarafından 1985 yılında psikolojik sözleşmenin farklı türlerine yönelik ilk çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada; psikolojik sözleşmeler “anlaşmaya dayalı (işlemsel)” ve “ilişkisel” olarak iki kategoride incelenmiştir. Belirli bir zaman süreci içerisinde taraflar arasında gerçekleşen parasal değişimler işlemsel sözleşmeler olarak tanımlanmıştır. Açık uçlu olan ve daha belirsiz olan aynı zamanda ilişkileri kuran ve koruyan anlaşmalar olarak

ise ilişkisel sözleşmeler tanımlanmıştır. İşlemsel sözleşmeler performansa dayalı ücret, daha fazla maaş gibi konuları, ilişkisel sözleşmeler ise kariyer gelişimi, uzun dönemli iş güvencesi ve de kişisel problemlere destek olma gibi konuları içermektedir (Macneil, 1985: 483-525; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:904).

İşlemsel sözleşmeler genellikle çalışma ve ücret arasındaki adil ilişkiyi ifade eder. Yani ekonomik mübadeleye odaklanan ve kısa dönemli sözleşmelerdir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Rousseau, 1995:92). Daha geniş kapsamlı incelenecek olursa işlemsel sözleşmeler, iş görenin işe katılımını ve buna karşılık sınırlı teşvikleri, iş görenler için sağlanan ekonomik katkıları, iş görenin yükümlülüklerini, iş gören ve işveren arasındaki kısa dönemli ilişkiyi, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin sınırı ve az esnekliği ifade etmektedir. İşlemsel sözleşmeler sözleşmeye taraf olmayan üçüncü kişiler tarafından da oldukça kolay kavranabilmektedir (Grimmer ve Oddy, 2007:155; Petersitzke, 2009:30).

İlişkisel sözleşmeler ise işlemsel sözleşmelerin aksine hem iş görenler, hem de işverenler için önemli sorumlulukları kapsayan ve uzun dönemli bir ilişkiye odaklanan sözleşmelerdir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Rousseau, 1995:91-92). İlişkisel sözleşmeler sadece ekonomik olmamakla birlikte duygusal ve bütünsel bir yapıdadır. Aynı zamanda ilişkisel sözleşmelerde yükümlülükleri yerine getirmek için uzun zaman gerekebilmekte, sözleşme şartları kolayca değişebilmekte ve yükümlülükler kısmen örtük olabilmektedir (Janssens, 2003:1351; Petersitzke, 2009:30).

Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel olan bu iki türüne odak, kapsam, zaman dilimi, biçimselleştirme, istikrar, sınır ve nesnellik olarak belirtilen ayırt edici özellikleri olan yedi boyut eklenmiştir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Rousseau, 1995:92). Bu boyutlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	İşlemsel	İlişkisel
Odak	Ekonomik	Ekonomik, Duygusal
Kapsam	Kısmi	Tüm Birey
Zaman Çerçevesi	Kapalı Uçlu, Spesifik	Açık uçlu, Belirsiz

Oluşum	Yazılı	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Denge	Statik	Dinamik
Alan	Dar	Geniş, Kapsamlı
Somutluk	Genel, Gözlenebilir	Öznel, Anlaşılabilir

Kaynak: Rousseau, Denise M. ve Wade-Benzoni, Kimberly A. (1994); “Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated”, Human Resource Management, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 466; Rousseau, Denise M. (1995); Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 92.

Bu sınıflama yapılırken kullanılan boyutları açıklamak gerekirse: Odak noktası; ilgili sözleşme maddesinin içeriğinin ekonomik beklentileri mi yoksa hem ekonomik hem de duygusal beklentileri birlikte mi ifade ettiğini vurgulamaktadır. Kapsam; sadece işle mi yoksa bireysel özelliklerle de mi ilgili olduğunu açıklamaktadır. Zaman çerçevesi; belirgin bir zaman aralığını kapsayıp kapsamadığını belirtmektedir. Oluşum; biçimselliği yani ne şekilde ifade edildiğini (yazılı-sözlü) açıklamaktadır. Denge; istikrarı ve zaman içinde sabit mi değişken mi olduğunu belirtmektedir. Alan; sınırı yani çerçevesinin belirgin ya da belirsiz mi olduğunu açıklamaktadır. Somutluk ise nesnelliği yani üçüncü kişi ya da taraflarca net olarak anlaşılıp anlaşilamadığını belirtmektedir (Bekaroğlu, 2011: 14-15).

Psikolojik sözleşme boyutları bir bütün olarak incelendiği takdirde formel sözleşmelerin düzenlenmesinin istihdam ilişkilerinin nasıl oluşturulduğu ile çok yakın ilişkisi olduğu dikkat çekmektedir (Sels vd., 2004: 461). Aynı zamanda iş hedefleri, işe alım süreci, bilgi akışı ve iş görenin kişiliği bile psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır (Ward vd., 2007: 37).

Rousseau (1995), çağdaş örgüt koşullarının değişkenliğini de göz önünde bulundurarak psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve psikolojik sözleşmeleri dört türde incelemiştir (Mimaroglu, 2008: 57-58). Bu türler şekil 1’de gösterilmektedir.

		<u>Zaman Kapsamı</u>	
		Kısa Dönem	Uzun Dönem
<u>Performans Gerekleri</u>	Yüksek	İŞLEMSEL	DENGELİ
	Düşük	GEÇİCİ	İLİŞKİSEL

Şekil 1: Psikolojik sözleşme türleri (O'Neill ve Adya, 2007: 414).

Bu psikolojik sözleşme türlerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Mimaroğlu, 2008: 57-58): Birincisi; maddi faktörleri ön planda tutan, dışsal performansa dayalı olan ve kısa dönemli işlemsel sözleşmelerdir. İkincisi; duygusal faktörleri ön planda tutan, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esaslı olan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmelerdir. Üçüncüsü; günümüz iş dünyasında da tercih edilen işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz şekilde bir araya geldiği dengeli sözleşmelerdir. Dengeli sözleşmeler uzun dönemli olup, performans gereklerinin gerçekleştirilmesi esasına dayanan sözleşmelerdir. Dördüncüsü ise geçişsel sözleşme türüdür. Geçici sözleşmelerde örgütün dinamik yapısı ve hızlı çevresel değişimlerin yaşanmasından ötürü hiçbir garanti söz konusu değildir.

1.2.3. Psikolojik Sözleşmelerin Temel Süreçleri

Psikolojik sözleşmenin temel süreçleri ve bireyin zihninde nasıl oluştuğu, hangi faktörlerden etkilenecek zaman içinde nasıl gelişim gösterdiği ile ilgili alan yazında bazı çalışmalara rastlanılmaktadır (Rousseau, 2001; Turnley ve Feldman, 1999; Andersson, 1998; Shore ve Tetrick, 1994).

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda algılar ve yorumlar önemli bir faktördür. Psikolojik sözleşmeler, resmi sözleşmeler gibi bir kerede belirlenmemektedir. Tam tersine örgütte çalışılan süre boyunca sürekli gözden geçirilerek ilaveler ve yenilikler yapılmaktadır. İlişkiler uzadığı sürece sözleşmeye yeni şartlar eklenmektedir. (Rousseau ve Parks, 1993).

Bu anlamda psikolojik sözleşmelerin oluşumundan ihlal edilmesine kadar bir süreç söz konusu olmaktadır.

1.2.3.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Örgütlerde bireyler bir çalışan olarak o örgüte dahil olmadan önce, örgütten elde edeceği faydalar ve kendisinin örgüte neler katması gerektiği konusuna açıklık getirilmelidir. Benzer şekilde örgütün beklentileri, bunun karşılığında çalışana verecekleri önceden belirlenmelidir. Bu durum karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması ve örtüşmesi açısından oldukça önemlidir (Seçkin, 2011: 3-4). Çünkü psikolojik sözleşmeler, birey daha o örgütün çalışanı olmadan önce oluşmaya başlamaktadır ve bireyin örgütle iş ilişkisi devam ettiği sürece de geçerliliğini korumaktadır.

Rousseau ve Schalk (2000) çalışmasında psikolojik sözleşmenin oluşumunda iki ön koşulun bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi; psikolojik sözleşmeler gönüllü anlaşmalar olduğu için, seçme hakkı bulunmayan insanlar tarafından gerçekleştirilememektedir. Dolayısıyla belli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. İkincisi ise; sosyal kararlılık bulunmalıdır. Çünkü, alışveriş ilişkisinde geleceğe dair sözler olmazsa, özendirici bir yönde kalmayacağından ilişki sürdürülemeyecektir (Rousseau ve Schalk, 2000: 142).

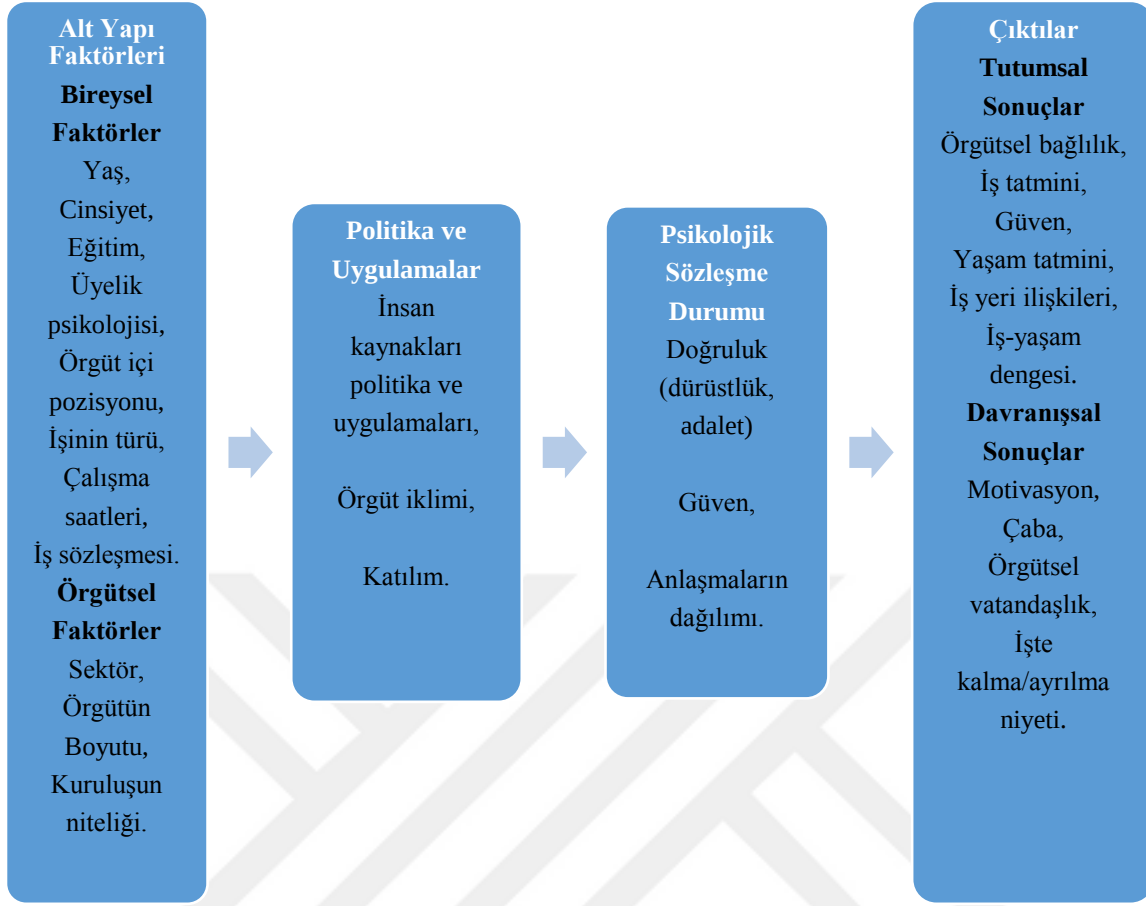
Rousseau (1995) iş görenlerin, psikolojik sözleşme şartlarını üç temel vasıta ile belirlediklerini vurgulamaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Rousseau, 1995: 58)

- İşe başvuru sürecinde bireyler, iletişim halinde bulundukları diğer şahıslardan örgüte dair ikna edici bilgiler sağlayabilirler. İşe alım sürecinde, adaylar görüştükleri kişilerden örtük ya da açık sözler alabilirler. İş alındıktan sonra da iş arkadaşları ya da üstleri, iş gören ile işveren arasında mevcut olan sorumluluklara yönelik psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda etkili olmaktadır.
- İş arkadaşlarının ve üstlerinin davranış şeklini ve örgütün nasıl bir muamele gösterdiğini gözlemlemek, iş görenlerin kendi sözleşme yükümlülükleri ile ilgili onlara sosyal ipuçları vermesi açısından önemlidir.

- Örgüt; resmi ücret, performans değerlendirmeleri, ek olanaklar, örgütün misyonunu içeren ve örgütü tanıtıcı belgeler örgütsel alan yazın ile çalışanlarda psikolojik sözleşme yaratılmasında önemli rol oynamaktadır.

Psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde birçok önemli faktör rol oynamaktadır. Birey örgütün bir üyesi olmadan önce onu işe kabul eden yönetici, insan kaynakları gibi örgütteki diğer bireylerle kurduğu iletişim doğrultusunda psikolojik sözleşme geliştirebilmektedir. Ayrıca birey örgüte girmeden önce medya, sosyal çevresi veya ailesi gibi etrafındaki diğer kaynaklardan etkilenecek de psikolojik sözleşme geliştirme olasılığı yüksek olmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994: 96).

Guest ve Conway (2006), psikolojik sözleşmenin oluşumunu sebepler, öğeler ve sonuçlar şeklinde özetlemiştir. Psikolojik sözleşme öğelerini güven, dürüstlük ve anlaşmanın dağılımı olarak üç ana maddede ifade etmektedir. Bunlardan dürüstlük, örgütsel adaletle ilişkili olarak eşitliği vurgulamaktadır. Psikolojik sözleşme öğelerinin ikincisi olan güven, psikolojik sözleşme içerisinde bir araya getirici unsur olduğu için büyük önem taşımaktadır. Güvenin oluşumunda etkili olan en belirleyici unsur ise, sözleşmeye bağlı tarafların karşılıklı yükümlülüklerini ve sözlerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleridir. Psikolojik sözleşme öğelerinin üçüncüsü, anlaşmaların dağılımı ögesi karşılıklı yükümlülükleri açıklamaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 124).



Şekil 2: Psikolojik sözleşmenin oluşumu (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 124).

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde birey birçok farklı kaynaktan bilgi edinmekte ve aldığı bu mesajları yorumlamaktadır. Bu yorumlamalar sonucunda kendisine geleceğe dair bir söz veya vaat verildiğini algılamaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme aslında bir anlamlandırma sürecini ifade etmektedir. Bu anlamlandırma süreci bilişsel bir süreçtir. Yani bu süreç bireylerin yeni ve şaşırtıcı durumlar karşısında verecekleri tepkileri düzenlemelerinde etkili olmaktadır (Vos, Buyens ve Schalk, 2003: 540).

1.2.3.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Psikolojik sözleşmenin oluşumu üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki psikolojik sözleşmenin bireyin zihninde oluşmasında ve şekillenmesinde etkili olan birçok faktör

vardır (Rosseau, 2011; Pugh, Skarlicki ve Passell, 2003; Raja vd., 2004; Tallman ve Bruning, 2008).

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkileyen unsurları bireysel faktörler ve kurumsal faktörler olmak üzere iki ana başlıkta toplamaktadır.

Bireysel Faktörler: Şifreleme (encoding), bireysel eğilimler (individual predispositions) ve çözümleme (decoding) olarak sıralanmaktadır.

Şifreleme; çalışanların, örgütün faaliyetlerini kendilerine bulunmuş vaatler olarak değerlendirdikleri bölümdür. Mesajların algılanış biçimleri (doğru veya yanlış yorumlanması) çalışana ve örgütün tutumlarına bağlı olmaktadır (Rousseau, 1995: 40).

Bireysel eğilimler; bireyin kendi kişisel nitelikleri, yorumlamış olduğu bilgileri nasıl kullanacağını etkilemektedir (Birsel, 2000: 24). Çalışanın mesajları yorumlamasında bireyin kendisiyle ilgili olumlu veya olumsuz önyargıları ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında etkili olan güduları olmak üzere iki önemli kişisel özelliği etkilidir (Bekaroğlu, 2011: 24; Rousseau, 1995: 43).

Çözümleme; örgüt ve çalışan tarafından verilen sözlerin yerine getirilmesi için gereken davranışların neler olduğuna dair çalışanın düşünceleri yansıtmaktadır. Birey örgüt tarafından vaat edilen şeylere ve kendi beklentilerine ulaşmak için davranış kalıplarını belirlemekte ve kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaktadır (Bekaroğlu, 2011: 24).

Kurumsal Faktörler: Mesajlar ve sosyal ipuçları olarak sıralanmaktadır.

Mesajlar; çalışan ilk iş görüşmesi esnasında yetkili kişilerden örgütün istihdam politikası, geleceğe yönelik planları gibi konularda bilgi almakta ve bu bilgileri kendine göre yorumlamaktadır. Bu andan itibaren bireyde şifreleme başlar ve işe kabul edilirse, bu ilk görüşmede oluşturduğu beklentiler, örgüte dair oluşan algılar çalışanın kurumdaki bütün çalışma hayatı boyunca çeşitli değişimlerden geçerek devam etmektedir (Rousseau, 1995: 60).

Sosyal ipuçları: Çalışma arkadaşlarından ve çalışma gruplarından resmi olmayan yollarla edinilen mesajlar olarak belirtilmektedir (Rousseau, 1995: 63). Sosyal ipuçları sözleşme sürecinde, çalışana kendi sözleşmesini oluşturması için bilgi aktarmaktadır. İçinde yer

aldığı grup, yeni çalışana iş akışını, neyi nasıl yaptıklarını aktararak gruba uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede kişinin bu çalışma grubu içinde kendi yerini belirlemesi sağlanmaktadır (Bekaroğlu, 2011: 22).

Tüm bu sayılan etkenlerin yanında bireylerin mevcut işlerindeki tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma durumları, örgüt içi hiyerarşik yapı ve çalışılan departman gibi çeşitli durumlar da psikolojik sözleşmenin oluşumu ve şekillenmesinde etkili olabilen faktörlerdir (Freese ve Schalk, 1996: 505-506; Atkinson ve Cuthbert, 2006: 660).

Psikolojik sözleşme alanında yapılan araştırmalar, örgütün boyutunun ve çalışılan sektör yapısının da psikolojik sözleşme oluşumunda etkili unsurlar olduklarını göstermektedir. Farklı sektörlerde çalışan iş görenler üzerinde yapılan çalışmalarda, iş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin sektörlere göre farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir (Schalk vd., 2002).

1.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali

Çalışmanın psikolojik sözleşmelerle ilgili olan bu bölümünde psikolojik sözleşmenin tanımı yapılarak psikolojik sözleşmelerin oluşumu ve bu oluşumu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Bu kısımdan itibaren ise yerine getirilmeyen psikolojik sözleşmeler, diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlalleri ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Psikolojik sözleşme teorisinde psikolojik sözleşme ihlali önemli bir yere sahiptir. Çünkü psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmelerin örgüt üyesi bireylerin duygu, tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini anlamada temel araçlardan biri olarak görülmektedir (Conway ve Briner, 2005: 63; Lo ve Aryee, 2003:1006).

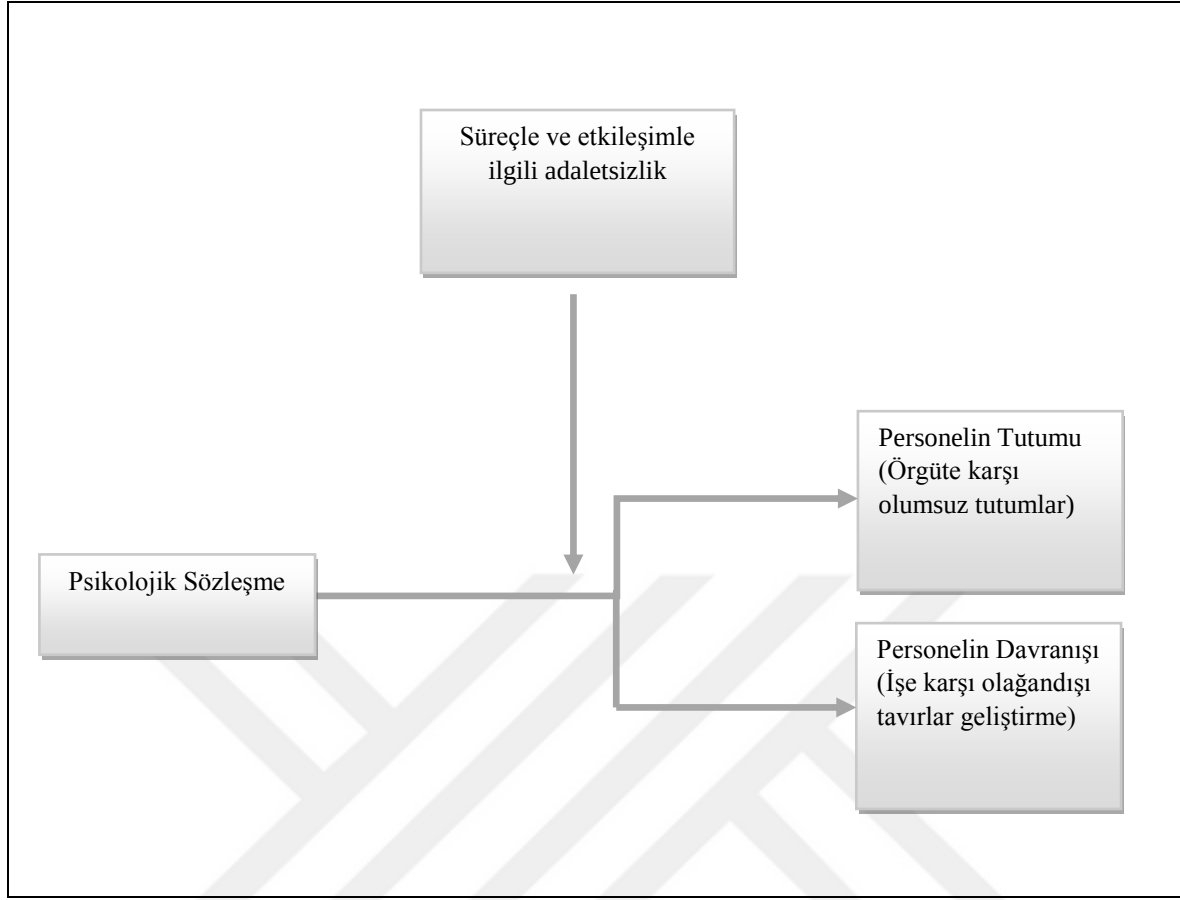
Psikolojik sözleşme, karşılıklı yükümlülükler yerine getirildiği ve beklentilere karşılık bulunabildiği sürece hem örgüt hem de çalışan için olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmenin taraflar için anlamı, önemi ve sonuçları sözleşmenin ihlal edildiğine dair algının oluşması üzerine şekillenmektedir. Bir başka deyişle psikolojik sözleşmenin önemi, ihlal edildiğine dair algıyla ortaya çıkan tepkinin sonuçlarına göre anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin karşı tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirme konusunda başarısız olması anlamına gelmektedir (Petray-Guillard, 2008:482).

Birçok araştırmacı tarafından psikolojik sözleşme ihlali konusu çalışılmış olsa da konu üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu nedenle de alan yazında kavrama dair farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Psikolojik sözleşme ihlali, istihdam ilişkisi içerisinde bulunan taraflardan birinin, karşı tarafa söz verdiği yükümlülükleri gerçekleştirmediğine dair oluşan algı şeklinde tanımlanmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:247). Rousseau, psikolojik sözleşme ihlali, örgüt veya örgüt yöneticilerinin ortaya koyduğu katkıya karşılık bireysel inançları doğrultusunda örgütsel yükümlülüklerin gerçekleştirilmemesi olarak tanımlamaktadır (Rousseau, 1989: 128). Conway ve Briner, psikolojik sözleşme ihlali, örgütün, işgörene verdiği herhangi bir vaadi gerçekleştirmediğinde oluşan durum olarak tanımlamaktadır (Conway ve Briner, 2002: 289). Lo ve Aryee psikolojik sözleşme ihlali, örgütün söz verdiği yükümlülükleri yapmadığı zaman oluşan bilişsel süreç şeklinde tanımlamaktadır (Lo ve Aryee, 2003:1005-1006). Alan yazında sıkça karşılaşılan bir başka tanıma göre psikolojik sözleşme ihlali, bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesi çerçevesinde gerçekleştirdiği katkılarla orantılı bir şekilde, örgütünün bir veya birkaç yükümlülüğünü yerine getirmediğine dair biliş durumudur (Morrison ve Robinson, 1997:230).

İş görenler tarafından değerlendirildiğinde sağlıklı bir psikolojik sözleşme kurulması ve bunun devamı için altı faktör gerekmektedir. Bunlar; kariyer gelişim olanaklarının olması, işin içeriğinin iyi olması, işbirlikçi güzel bir çalışma ortamının olması, finansal ödüllerin olması, başarı elde etmek için geri bildirim ile kişisel desteğin bulunması ve özel hayata saygı gösteren bir örgüt ortamının olmasıdır. Bu faktörlerden birinin dahi eksikliği psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine neden olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşme ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerinde bir ya da birden fazla yükümlülüğün örgüt tarafından yerine getirilmemesi durumudur (Mimaroglu, 2008: 65-66; Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Psikolojik sözleşme ihlali çalışanın, yöneticinin yükümlü olduğu şeyleri yerine getirmediğine yönelik düşüncesi olduğu için çalışan kendisine söz verilen ile yapılan arasında bir uyuşmazlık bulunduğunu düşündüklerinde oluşmaktadır. Taraflar sorumluluklarını gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini değerlendirmeleri sonucunda sözleşmede bir boşluk algıarlarsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna ulaşırlar (Morrison ve Robinson, 1997:231).



Şekil 3: Psikolojik sözleşme ihlali (Kickul, 2001:290).

Şekil 3’de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasında çalışanın süreçle ve etkileşimle ilgili adalet algısı etkili olmaktadır. Çalışan bu adaletsizlik algısı nedeniyle işine karşı sapkın davranışlara yönelebilmekte veya örgütüne karşı olumsuz tutum sergileyebilmektedir (Kickul, 2001: 290).

Çalışanlar açısından psikolojik sözleşme ihlalini belirtmede kullanılan denklem şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\frac{\text{Örgüt tarafından sağlanan faydalar}}{\text{Örgüt tarafından vaat edilen faydalar}} \quad / \quad \frac{\text{İşçi tarafından sağlanan katkı}}{\text{İşçi tarafından vaat edilen katkı}}$$

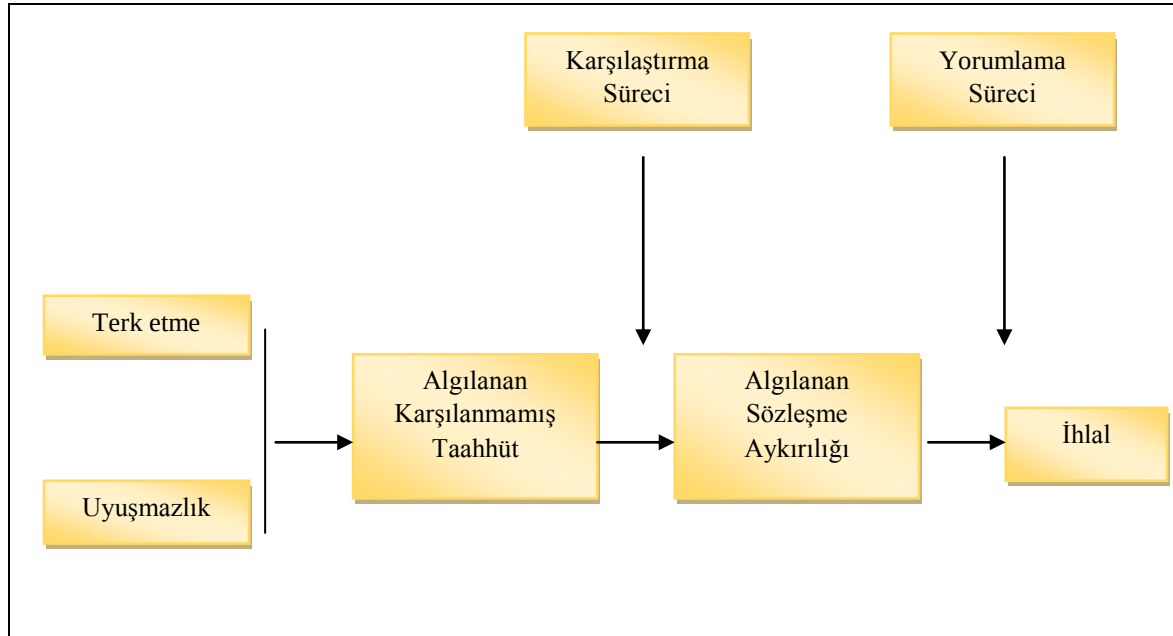
Bu denkleme göre, çalışan öncelikle kendisine vaat edilenlere karşılık aldıklarını kıyaslamakta, daha sonra işletmeye verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmaktadır.

Sonrasında ise bu iki oranı birbiri ile kıyaslamaktadır. Soldaki oran sağdaki orandan küçük çıkarsa işçi bir sözleşme ihlali olduğu kararını vermektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 104).

1.2.5. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörleri belirlemek amacıyla günümüze kadar yapılan çeşitli çalışmalar incelendiğinde birçok faktörün etkili olduğu sonucu çıkmaktadır. Bunlara örnek olarak çalışana sağlanan örgütsel desteğin yetersiz oluşu, örgüt iklimi, örgüt dışı faktörler, insan kaynakları uygulamalarındaki yetersizlikler, bireysel farklılıklar ve çalışanın istihdam şekli gibi birçok farklı faktör sıralanmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 70).

Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasında verilen sözlerin tutulmaması (reneging) ve uyumsuzluk (incongruence) olmak üzere iki temel faktör bulunmaktadır. Örgüt tarafından iş görene taahhüt edilen unsurların gerçekleştirilmemesi verilen sözlerin tutulmamasını ifade etmektedir. Verilen sözlere iş gören ve işverenin farklı manalar yüklemesi ise uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Bu durum Şekil 4’de gösterilmektedir.



Şekil 4: İhlalin Gelişimi (Morrison ve Robinson, 1997: 232).

Rousseau ise psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumuna dikkatsizlik, aksaklık ve sözünden dönme olmak üzere üç faktörün sebep olduğunu ifade etmektedir. Dikkatsizlik, sözleşme şartlarının farklı yorumlanması sonucu oluşan yanlış anlamayı işaret etmektedir. Aksaklık, istekli olunmasına rağmen şartların yükümlülüklerin yerine getirilmesine engel olmasını ifade etmektedir. Sözünden dönme ise, şartların yükümlülüğü yerine getirmeye uygun olmasına rağmen bunu gerçekleştirmeye isteksiz olunmasını ifade etmektedir (Rousseau, 1995:112).

Yukarıda sayılan faktörlere ek olarak psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkma nedenleri aşağıdaki gibi maddelenmektedir (Seçkin, 2011: 18-19; Robinson ve Rousseau, 1994: 256; Demiral, 2008: 60):

- İş görenlere hiç ya da yeterli eğitim imkânının sağlanmaması iş görende sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı yaratabilmektedir.
- Örgüt tarafından iş görene vaat edilen ücretin ödenmemesi ve diğer maddi imkanların yerine getirilmemesi veya eksik yerine getirilmesi durumunda iş gören psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayabilmektedir.
- Ödüllendirme ve terfi gibi unsurların örgüt tarafından belirtildiği gibi gerçekleştirilmemesi iş gören tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır.
- İş görenin yapılacak iş veya çalışılacak bölüm konusunda yani işin niteliği hakkında işveren tarafından yanlış veya eksik bilgilendirilmesi iş gören açısından psikolojik sözleşmenin ihlalini doğurabilmektedir.
- İş güvenliği konusunda beklenen şartların olmaması iş görende sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı yaratabilmektedir.
- İş göreni ilgilendiren konularda gerekli bildirimin alınmaması ya da geç veya yetersiz alınması psikolojik sözleşme ihlali yaratabilmektedir.
- Örgütteki değişimlerden iş görenin haberdar edilmemesi veya fikrinin alınmaması psikolojik sözleşme ihlalini doğurabilmektedir.
- İş görenlere belirtilenden daha az bir sorumluluk yüklenmesi iş görenin sözleşme ihlali algısını güçlendirmektedir.
- Örgüt içerisindeki diğer iş görenlerin uzmanlıkları, itibarları veya iş stilleri gibi konularda işveren tarafından işe yeni başlayan iş görenlerin yanlış bilgilendirmesi psikolojik sözleşme ihlaline neden olabilmektedir.

Görüldüğü üzere psikolojik sözleşmenin ihlali konusu yöneticiler, örgütler ve iş görenler açısından birçok olumsuzluğu birlikte getirdiği için psikolojik sözleşmeler oluşumları aşamasından itibaren doğru bir şekilde değerlendirilip, ihlalin oluşmaması için gerekli önlemlerin alınması örgütler için oldukça önemli bir hal almaktadır.

1.2.6. Psikolojik Sözleşme İhlaline Karşı Oluşan Tepkiler

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasıyla birlikte çalışanlar tarafından örgüte karşı davranışsal ve duygusal tepkiler oluşmaktadır (Ng ve Feldman, 2009:1055). Psikolojik sözleşme ihlaline karşı oluşan tepkilerin şiddetini ise ihlalin derecesi belirlemektedir. Yani ihlal ne derece şiddetli olursa çalışan da bir o kadar olumsuz ve yoğun tepkiler vermektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşmenin ihlaline karşı oluşan çalışan tepkileri; çıkış (işten ayrılma), ses (konuşma), sadakat ve ihmal olarak gruplandırılmaktadır. Turnley ve Feldman tarafından sınıflandırılan bu tepkilerin her biri farklı bir davranışı açıklamaktadır. Çıkış (işten ayrılma); iş görenin psikolojik sözleşme ihlaline karşılık sergilediği hareket tarzlarını ifade etmektedir. Ses (konuşma); ihlalin ortadan kaldırması amacıyla iş görenin yöneticileriyle görüşmesini ve iletişim kurmayı ifade etmektedir. Sadakat; örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bazı konularda azalmaları ifade etmektedir. İhmal ise; işe geç gelme veya işte devamsızlık gibi iş çıktılarının kalitesini düşürebilecek seviyede dikkat eksikliği ve iş gören performanslarının azalması gibi davranışları ifade etmektedir (Turnley ve Feldman, 1999b:899).

Psikolojik sözleşme ihlaline yönelik yapılan birçok araştırma sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine karşılık işten ayrılmada artışlar, çalışanın performans düşüklüğü, örgüte bağlılık, işe adanma ve gönüllülükte kayıtsız olma ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma gibi birçok olumsuzluğun yaşandığı görülmektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte bağlılığı ve iş doyumunu azalttığı, fazladan ve biçimsel rol performansını azalttığı, işten ayrılma niyetini arttırdığı, belirtilmektedir (Turnley ve Feldman, 1999a: 376-377).

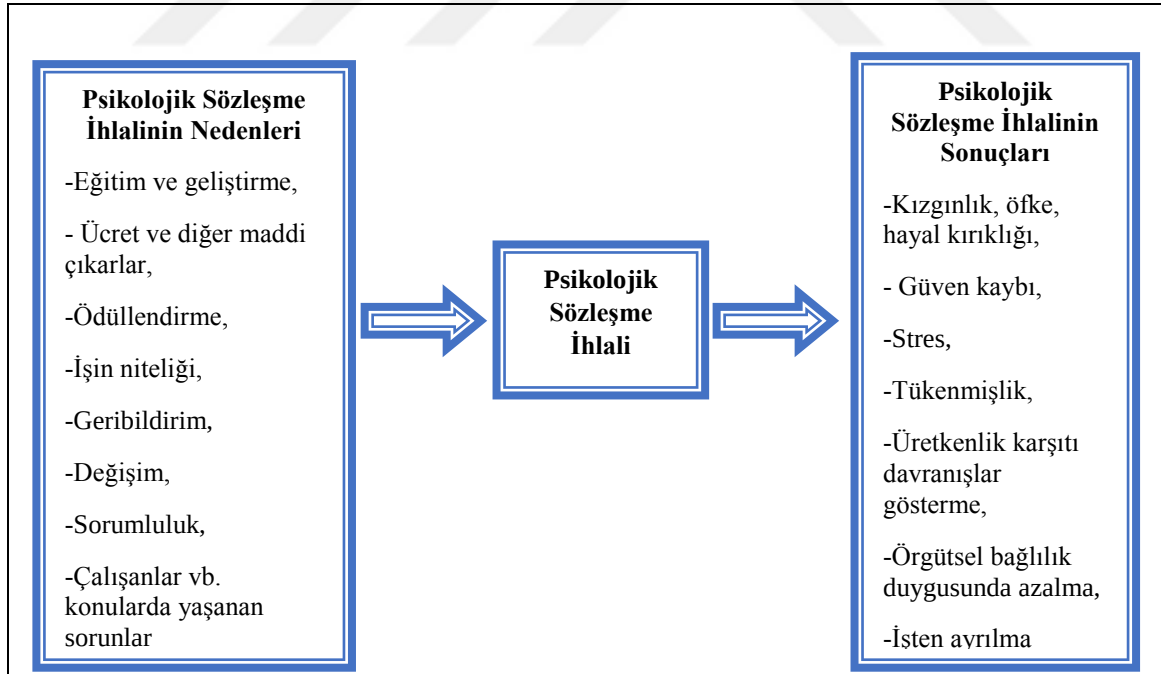
Sosyal takas teorisinde, iş ilişkilerindeki örgüte bağlılık ve örgüt çıkarlarını gözetmek için ücret, prim gibi maddi ve manevi teşvikler oldukça önemli bir faktördür. Karşılıklılık

normu çerçevesinde, çalışanlar kendilerine verilenlere karşılık örgütsel amaçlar için çalışmaktadır. Çünkü çalışanlar yönetim tarafından kendisine sağlanan teşviklerin karşılığında çabalayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme açısından teşviklerde oluşan bir ihlal algısı tam tersine olumsuzluklara neden olabilmektedir (Coyle Shapiro, 2002: 930).

1.2.7. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgütün kendilerine bir borcu olarak algıladıkları unsurları yerine getirip getirmediği konusundaki değerlendirmeleri ve bu yöndeki algıları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına ilişkin alan yazında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin ihlaline dair yapılmış çeşitli çalışmalardan yola çıkarak psikolojik sözleşmenin ihlal nedenlerini ve sonuçlarını Şekil 5'deki gibi göstermek mümkündür (Bedük, 2014: 22):



Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin İhlaline İlişkin Neden ve Sonuçları (Bedük, 2014: 22).

Chiu ve Peng (2008) 'e göre ihlal sonucunda çalışan, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki tür tepki geliştirmektedir. Çalışanın örgütle ilgili olumsuz bir bilişsel değerlendirme gerçekleştirdiği takdirde misilleme ile karşılık vermesi mümkün olabilmektedir (Chiu ve Peng, 2008: 428). İhlalin genellikle zarar verme duygusunu artırdığı dikkat çekmektedir ve en önemli sonuçları arasında hayal kırıklığı, tükenmişlik ve güven kaybı sayılmaktadır. Bu duygular çalışanın üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine de neden olmaktadır (Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010: 113).

Psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edilmesi durumunda; istenmeyen iş tutum ve davranışları meydana gelmektedir. Kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığı, , işten ayrılma niyetinde artma, , tükenmişlik, güven kaybı, üretim karşıtı davranışlar geliştirme, stres, örgütsel bağlılık duygusunda azalma ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma gibi birçok istenmeyen olumsuz sonuçlar oluşmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000: 30; Seçkin, 2011: 21-23).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda çalışanların geliştirdiği tepkiler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

İşten Ayrılma Niyeti: Alan yazında işten ayrılma kavramı kısaca, iş görenin yakın bir zaman içerisinde kendi istek ve arzusuyla ve de bazı nedenlerin etkisiyle görevine son verme düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011: 277). Örgüt tarafından kendilerine verilen sözlerin yerine getirildiğini düşünen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azaldığını söylemek mümkündür. Ancak işten ayrılma niyetinin tek sebebi olarak da psikolojik sözleşme ihlali gösterilemez. Buna neden olabilecek birçok faktör olmakla birlikte çalışanın bu tarz davranışlar sergilemesinde, psikolojik sözleşme ihlalinin önemli bir rol oynadığı da genel kabul görmektedir (Bedük, 2014: 25). Fakat yeniden iş bulmanın zor olduğu ekonomilerde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin farklılık göstermesi normal olarak karşılanmalıdır (Bekaroğlu, 2011: 37).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık kavramı, iş görenin örgütün biçimsel olarak belirttiği zorunlulukların da ötesinde talep edilenden daha da fazlasını yerine getirmesidir (Greenberg and Baron, 2000: 372). Yapılan araştırmaların sonucuna göre örgüt tarafından yapılan ihlale tepki olarak çalışanlar kuruma yarar sağlayan gönüllü davranışlarını azaltmaktadır (Bekaroğlu, 2011: 39).

Örgütsel Bağlılık: Alan yazında çalışanın kurumla özdeşleşmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali ilişkisi geniş yer kaplamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığı zayıflattığı yönünde birçok araştırma bulunmaktadır (Bedük, 2014: 24). Kurumların çalışanlarına verdikleri sözleri yüksek oranda tuttuğu ve onların beklentilerini karşıladığı durumlarda, çalışanın kuruma bağlılığında artış gözlemlenmiş; tersi olduğunda ise duygusal bağlılıkta azalma olmuştur (Bekaroğlu, 2011: 37).

Kızgınlık, Öfke ve Hayal Kırıklığı: Psikolojik sözleşme ile çalışan örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine dair bir inanç geliştirmektedir (Rehman, 2010: 233). Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi çalışanın örgüte kızgınlık ve öfke duymasına neden olarak çalışanda hayal kırıklığı yaratmaktadır.

Güven Kaybı: Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da sağlıklı ilişkiler geliştirebilmek için önce güven gerekmektedir. Sözleşmenin ihlal edildiğinde taraflar birbirine karşı duydukları güveni zedelemektedir. Çalışanın işyerine ve işverene güven kaybı yaşaması duygusal tepkilere neden olmaktadır (Zhao vd., 2007:650). Jacqueline ve Shapiro (2002) psikolojik sözleşme ihlali sonucunda iş görenin işverene güveninin, örgütsel adanmışlığın, iş memnuniyetinin ve işyerinde kalma niyetinin azaldığını belirtmektedir (Bekaroğlu, 2011: 40).

Yukarıda belirtildiği üzere iş gören psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği durumlarda farklı şekillerde davranış sergilemektedir. Öncelikle psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan iş görenin örgütüne karşı bağlılığı azalacak ve buna bağlı olarak da görev ve sorumluluklarını ihmal etme sıklığı artacaktır. Bununla birlikte iş gören ihlali ortadan kaldırmak ve sözleşmeyi yeniden şekillendirmek amacıyla örgüt ile iletişim kurabileceği gibi, en son çare olarak başka bir iş arayışına da girişebilmektedir (Kickul, 2001: 290).

1.3. Örgütsel Sinizm

Çalışmanın bu kısmında son dönemde yabancı alan yazında oldukça önemli bir yer bulan, ülkemizde de özellikle yakın zamanda araştırma çevrelerinin ilgisini çeken örgütsel sinizm kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda öncelikle sinizm kelimesinin tanımlaması yapılarak kavramsal açıdan karşılıkları verilmiştir ve tarihsel sürecine genel olarak değinilmiştir.

Daha sonra örgütsel sinizmin tanımı yapılarak özellikleri incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizmin türleri, boyutları ve nedenleri açıklanmıştır. Son olarak da örgütsel sinizmin sonuçlarına yer verilmiştir.

1.3.1. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Süreci

Bir düşünce okulu ve hayat biçimi olan sinizm (sinisizm, kinizm) kavramının kökeni Antik Yunan'a dayanmaktadır (Brandes, 1997: 7; Dean vd., 1998: 342). Yaklaşık M.Ö. 500 yıllarında beliren felsefi bir düşünce olan “sinik” (kinik) sözcüğünden türemiştir (Mantere ve Martinsuo, 2001:4; Metzger, 2004:24).

Sofist Gorgias'ın, onun ardından da Sokrates'in öğrencisi olan ve Kynosarges Gymnasion'da okulunu kuran Antisthenes'in öğretisi olan ve Yunan Helenistik çağda ortaya çıkan sinizm adını Kinik okulun, kyon sözcüğünden almıştır. “Kyon” Yunan *kynikos* sözcüğünden gelmekte ve köpek ya da köpeksi anlamını taşımaktadır (Dean vd., 1998: 342; Brandes, 1997: 7; Shea, 2003: 4). Doğal bir yaşam biçimini tercih eden sinik bireyler; toplumsal nizamla uymayarak, özentisiz ve pasaklı bir şekilde giyinerek gezinmekte ve uygarlığa karşı küçümseyici bir tavır sergilemektedir. Bu şekilde düşüncelerin dile getirilmesinden ve sıra dışı davranışlarından dolayı “kyon” (köpek) metaforu siniklerin (kiniklerin) simgesi olmuştur (Gökberk, 2000:48; Hançerlioğlu, 1999:6)

Antisthenes sinik okullarının kurucusu olmasına rağmen kendi öğrencisi olan Diyojen'in gölgesinde kalmıştır. Hatta bazı kaynaklarda Diyojen, sinizmin kurucusu olarak kabul görmüştür. Mesela Diyojen evde değil de bir fıçıda yaşam sürmüştür. Amaçları seçkin ve güçlü hale getirmek için ironi siniklerin en iyi silahıdır. Sinoplu Diyojen'e aydınlıkta niçin fener taşıdığı sorulduğunda dürüst bir adam aradığını belirtmiştir (Dean vd., 1998: 342).

Antisthenes ve Diyojen şan, şöhret, zevk ve maddiyattan uzakta bir yaşam sürmeyi tercih etmişlerdir. Din, devlet, aile gibi konulara kayıtsız bir duruş sergilemişlerdir. İnsan hayatının temelini içsel huzuru sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Erdemli bir hayat yaşamak onların felsefesinin temelini oluşturmaktadır. İnsan için en kötü ve insanı yozlaştıracak tek şey onlara göre erdemsizlik olmuştur. (Vorlander, 2004: 101; Hançerlioğlu, 2013: 219; Cevizci, 2009: 106-110).

Siniklerin durumları geçmiş ve günümüz açısından değerlendirildiğinde; günümüz siniklerinin 2500 yıl öncesindeki siniklerden farklı oldukları dikkat çekmektedir. Eski dönemdeki sinikler acımasız eleştirmenler olarak değerlendirilmekte, bugün ise kavram güvensizlik ve kötümserlik anlamında değerlendirilmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2001:5).

Oxford İngilizce Sözlükte sinik bireyler, insan dürtülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ve iyiliğine inanmamaya eğilimli olan, bu durumu küçümseme ve alayla ifade eden bireyler olarak ifade edilmektedir (The Oxford English Dictionary 1989, akt. Dean, Branders ve Dhadwarkar, 1998: 342). Eski sinikler ve modern sinikler açısından değerlendirildiğinde ise umutsuzluğun ortak nokta olduğu dikkat çekmektedir (Delken, 2004: 12).

Türk Dil Kurumu'nun internet sayfasındaki Güncel Türkçe Sözlük' te ise sinizm şu şekilde tanımlanmaktadır: İnsanın hiçbir değere bağlı kalmadan tüm ihtiyaçlarından sıyrılarak erdem ve mutluluğa kendi başına ulaşabileceğini iddia eden Antisthenes'in öğretisi, kinizmdir (<http://www.tdk.gov.tr>, 2017).

Modern çağ sinizmini açıklamada, sözlüklerde yer alan sinizm tanımı yeterli olamamaktadır (Bakker, 2007: 122-123). Tarihte sinikler acımasız eleştirmenler olarak bilinirken; modern çağda sinikler güvensizlikleri ve karamsarlıkları ile bilinmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 5). Bunun yanında günümüz sinikleri, toplum tarafından onaylanan kötülüklerden uzak kalarak, bunları destekleyen uygulamaların zayıflatılmasını ve itibarsızlaştırılmasını istemektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Brandes'in de belirttiği üzere sinizme getirilen felsefi yaklaşımlar sinizmin pozitif anlam içeren tanımını belirtmektedir (Brandes, 1997: 9-10) . Bununla birlikte bir de sinizme dair negatif anlam yüklü psikolojik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir yaşam felsefesi olarak sinizm kavramı dünya nimetlerinden uzak durma (çilecilik) veya dünya işlerinden elini eteğini çekme olarak tanımlanırken; gündelik yaşam felsefesinde cüretkarlık, konuşmada dobra dobralık, eylemde sakınmazlık ile ayıp tanımazlık olarak tanımlanmaktadır (Kalağan, 2009:35).

Sloterdijk'e göre, sinizmin birçok çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; hegemonya gücü ve devlet sinizmi, tıbbi sinizm, askeri sinizm, cinsel sinizm, bilgi sinizmi ve dini sinizmdir (Öncer, 2009: 2). Bu tez çalışmasında örgütsel sinizm incelenmiştir.

1.3.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Özellikleri

Örgütsel sinizm araştırmaları 1980 yıllarının sonu, 1990 yıllarının başında kendini göstermiştir. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından ABD'li iş görenler ile ilgili hazırlanan bir kitap ışığında örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır (Kalağan, 2009: 38).

Örgütsel sinizm ile ilgili yazında birçok tanım bulunmakla birlikte genel kabul gören tanım Dean vd. (1998) tarafından yapılan tanımlamadır. Dean vd. örgütsel sinizmi, bireyin çalıştığı örgütüne karşı duyduğu bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal boyutları kapsayan negatif tutum şeklinde tanımlamaktadır. (Dean vd, 1998: 347).

Genel anlamda örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgütün dürüstlükten uzak davranışlar sergilediğine inanması sebebiyle örgütüne karşı negatif bir tutum sergilemesi olarak tanımlanabilmektedir. Yani Abraham (2000) 'a göre örgütsel sinizm çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında koordinasyon sağlayamaması ve çatışmasıdır (Abraham, 2000: 269).

Benzer şekilde Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)' da örgütsel sinizmi örgütün dürüstlükten ve bütünlükten yoksun olma düşüncesi ve bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu şeklinde tanımlamaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). Bu durumda bireyin kendi değerlerine ters düşse bile örgütün değerleri üstün tutulmakta ve kişi rol çatışmasıyla sonuçlanan durum kişide sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır. Ancak; örgütsel sinizm bireyin doğuştan gelen bir kişilik özelliği olmayıp, sonradan edinilen deneyimler ile oluşan bir tutum olmaktadır (Andersson,1996; Anderson ve Bateman,1997; Dean vd. ,1998; Abraham,2000).

James (2005) örgütsel sinizmi, bir bireyin olumsuz inançlar, duygular ve bu tarz davranışlarla şekillenen, örgütüne karşı geliştirdiği tutumlar ile ilişkili olan, çevresel faktörlerle değişime açık kişisel ve sosyal deneyimlerinin geçmişine bir yanıt şeklinde tanımlamaktadır (James, 2005: 7).

Wilkerson vd. (2008) örgütsel sinizmi, bireyin örgütüne, örgütün uygulamalarına, süreçlerine ve yönetim şekline karşı geliştirdiği tavırlar bütünü olarak belirtmektedir (Wilkerson vd., 2008: 2274).

Örgütsel sinizme yönelik çalışmalar iki grupta incelenmektedir. Birinci grup çalışmalar örgütsel sinizmin yeniden tanımlanmasına ve ölçek geliştirilmesine öncelik verirken, ikinci grup çalışmalar nedenleri, sonuçları ve bağlı olabileceği diğer kavramlarla ilişkilerini araştırmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Örgütsel sinizm, kişisel bir eğilim olmaktan daha ziyade öğrenilmiş bir tepkidir (Wanous vd., 2000: 147).

Örgütsel sinizm bireysel değil yapısal bir durum olmakla birlikte sadece bir meslek ya da iş grubuna özgü olmayan, birçok meslek ve iş grubunda yaşanabilecek bir durumdur. Bu bağlamda örgütsel sinizmin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Dean vd., 1998: 347):

- ❖ Sinizm bir özellikten ziyade bir durum şeklinde ifade edilmektedir.
- ❖ Sinizm herhangi bir işe veya mesleğe özgü olmayıp her alanda ortaya çıkabilmektedir.
- ❖ Duyguyu davranış ve inancı içeren bir yapıyı çerçevelemektedir.
- ❖ Geçerlilik veya doğruluğu nesnel olarak kanıtlanmış olan ya da olmayan, ancak öznel olarak sinik bireyler için geçerli bir durumdur.
- ❖ Sinizm bazen örgütler ve bireyler için işlevsel olabilmektedir.
- ❖ Sinikler, kendilerini başkalarına daha az kullandırmaktadırlar.
- ❖ Sinikler, hileye ve kişisel çıkarlara karşı eğilimini kontrol etme görevi üstlenirler.

Örgütsel sinizmin özellikleri yukarıda sayıldığı gibidir. Buradan anlayacağımız üzere örgütsel sinizmin boyutları olan inanç, duygu ve davranışları içeren bir kavramdır.

1.3.3. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizmin türleri incelendiğinde farklı ayrımlar yapıldığı dikkat çekmektedir. Andersson (1996) sinizmi ikiye ayırmaktadır. Bunlar çalışan sinizmi ve iş sinizmidir. Dean vd. (1998); kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere sinizmi beş başlıkta toplamaktadır. Benzer şekilde Abraham (2000) da sinizmi beş farklı başlıkta sınıflandırarak, kuramsal bir şekilde

sürecin açıklığa kavuşmasını sağlamıştır. Farklı biçimde sınıflandırdığı beş biçimin duygusal çıktılarıyla ilişkilerini araştırarak, örgüt yazınında sinizmi kavramsallaştırmaya katkıda bulunmuştur. Yani konuyla ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda, sinizmin genel anlamda beş temel tür olarak sınırlandırılmış olduğu dikkat çekmektedir. Bu türler; kişilik (genel) sinizmi, çalışan (işgören) sinizmi, iş (meslek) sinizmi, toplumsal (sosyal-kurumsal) sinizm ve son olarak örgütsel değişim sinizmidir (Dean vd., 1998: 342; Delken, 2004: 15).

Kişilik (Genel) Sinizmi: Genel sinizm olarak da adlandırılan kişilik sinizmi, doğuştan gelmekte ve genel olarak insanın davranışlarının olumsuz algılandığı bir sinizm türü olmaktadır. Kişilik sinizmine göre birey, diğer bireyleri hor görmekte ve küçüksemekte, saygısızca davranmakta ve onlara yukarıdan bakmakta, diğer bireyler ile ilişkileri zayıf kalmaktadır (Abraham, 2000:270). Kişilik sinizmi, çeşitli çalışmalarda genel sinizm olarak da tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289).

Kişilik sinizmi, insanın doğuştan itibaren gelen, sürekli devam eden olumsuz algısıdır. Sinizm sahibi bireylerin dünyanın sadece kendini düşünen, güven vermeyen ve değer yargıları zayıf insanlarla dolu olduğu düşüncesinde olması bireylerde güvensizlik oluşturmaktadır (Helvacı, 2010; Polatcan, 2012:14).

Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasında yapıcı bazı farklar bulunmaktadır. Çünkü kişilik sinizmi kişinin kendi kişilik özelliği iken örgütsel sinizm kişide sinik tutumlara neden olan bir durumdur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Ancak kişilik sinizminin örgütlerdeki insan davranışlarına yansiyarak, örgütsel sinizm derecesini etkilediğini de belirtmek gerekmektedir (Delken, 2004: 17).

Sinik kişilik özelliğine sahip olan bireyler, diğer insanlardan ve toplumdan gerçekçi olmayan beklentiler içine girmekte ve bu beklentilerinin karşılığını alamadıklarından hayal kırıklığı yaşamaktadır. Yaşanan bu hayal kırıklığından ötürü bireylerde aldatılmışlık gibi çeşitli duyguların oluşumuna neden olmaktadır (Guastello vd., 1991: 37-38).

Abraham'a göre (2000) kişilik sinizmi, bireyin doğuştan gelen muhaliflik niteliğiyle ilişkili olmakla birlikte örgütsel sinizmin önemli bir öncülü olmaktadır. Ayrıca bireysel temelli olan kişilik sinizmi, diğer sinizm türleriyle de etkileşim halinde olabilmektedir (Abraham, 2000:270).

Çalışan (İşgören) Sinizmi: Çalışan sinizmi, bir ideolojiye, gruba, sosyal geleneğe güvensizlik durumu ve örgütü küçük görme ile birlikte hayal kırıklığıyla şekillenen, özel ve genel bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996: 1397-1398). Başka bir deyişle çalışan sinizmi, üst yönetime, işletmelerdeki yüksek sermayeye sahip kişilere ve işletmeden diğer birimlerine yönelik olan çalışan ve yönetici arasında inanç, güven ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulmasıdır (Akman, 2013: 31).

Çalışan sinizmi yoğun iş temposu, etkili olmayan liderlik ve yönetim anlayışı, örgütte yeni yapılanmalar, örgütlerin sürekli olarak küçülmesi gibi olumsuzlukların bir araya gelmesiyle oluşan çalışan ile işveren arasındaki ilişkilere dair bir paradigmadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Çalışan sinizm ile yönetime öfke duymaktadır. Çalıştığı işi sahiplenmeyen ve uzaklaşan çalışan hayatını devam ettirebilmek için zorunlu olarak işini yapmaktadır (Polatcan, 2012:15).

İş gören sinizmi oldukça yaygın olmakla birlikte yapı olarak yeterince anlaşılamamaktadır. İş gören sinizmi, büyük ölçekli işletmeleri, en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları hedef almaktadır (Çağ, 2011:82). Çalışan sinizmi özelliği gösteren kişiler genellikle “eşit olmama” hissi taşımaktadırlar (Abraham, 2000: 272).

İş (Meslek) Sinizmi: İş (meslek) sinizmi, işe karşı duyulan duygusal hissizlik, kayıtsızlık, vurdumduymazlık ve umursamazlık olarak ifade edilmektedir (Delken, 2004: 16; Abraham, 2000: 273; Turan, 2011: 98; Boyalı, 2001: 24). Mesleki sinizme neden olan iki sebep mevcuttur. Bunlardan birincisi kişi-rol çatışması, bir diğeri ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır (Abraham, 2000: 273). Kişi-rol çatışmasının temeli kişinin yaptığı işi tam olarak benimseyerek ve isteyerek yapmamasıdır. Rol belirsizliği; çalışanın işiyle alakalı olarak görev tanımını bilmemesi (Çarıkçı vd., 2012: 131), rol çatışması ise; yönetimle çalışandaki rol beklentisinin daima örtüşmemesi durumudur (Andersson, 1996: 1413).

Alan yazında, mesleki sinizmin diğer bir adının iş sinizmi olduğu dikkat çekmektedir. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizmin açık bir şekilde farklılığı bulunmaktadır. Mesleki sinizm çalışma içeriğini, örgütsel sinizm çalışma şartlarını hedef almaktadır (Delken, 2004: 16).

İş sinizminde iş gören, öncelikle örgütteki çalışanlara sonrasında halka karşı olumsuz davranmaktadır (Naus, 2007: 13). Ayrıca sinizmin bu türünde, işin bunaltıcı olduğu,

abaya değmediğine ve ödüllendirici olmadığına dair bir tutum söz konusudur (Andersson, 1996:1397).

Toplumsal (Sosyal-Kurumsal) Sinizm: Toplumsal (sosyal-kurumsal) sinizm bireyle toplum arasındaki toplumsal sözleşme ihlalinin bir ürünü olarak görülmektedir (Abraham, 2000: 272). Ayrıca vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizlik olarak nitelenmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991: 59).

Toplumsal sinizm, bireylerin başkalarının niyetlerine güvensizliğinden doğan ve kendilerinden daha güçlü kişiler tarafından ihanete uğrama duygusu ile karakterize edilen bir sinizm türüdür (Metzger, 2004: 30). Toplumsal sinizmde bireyler akranlarını kıskanmakta, başarılarıyla dalga geçmekte ve onların başarılarını bağlantılarına ve servetlerine bağlamaktadır (Abraham, 2000: 272).

Temelde kurumsal sinizm ile kişilik sinizminin örtüşen birçok noktası bulunmaktadır. Fakat kişilik sinizmine nazaran toplumsal sinizm sürecinin yönetilmesi daha olası görünmektedir. Yani işverenler olumlu bir iş yeri kültürü yaratarak toplumsal sinizmin etkisini azaltabilmektedir (Dean vd., 1998: 344).

Örgütsel Değişim Sinizmi: Örgütsel sinizmin bu türü örgütsel sinizm çalışmaları içinde diğerlerine göre kendine yeni yer bulan bir yaklaşım olmuştur. Örgütsel değişim sinizmi, örgüt başarısında yaptıkları değişim sonucunda gösterdikleri çabalara ve verdikleri emeklere dair karamsar bir bakış açısıdır (Wanous, 1994: 269). Bir diğer tanıma göre ise, örgütteki, değişim yapan lidere karşı güven kaybı ve iş görenler tarafından başarılı bulunmayan geçmişteki örgütsel değişim girişimlerine dair bir tepkidir (Reichers vd., 1997: 48).

Örgütsel değişim sinizminde değişimin muhtemel başarısına dair kötümser bir bakış açısı ve de başarılı değişimi yürüten sorumlulara dair istenmeyen atıflar mevcuttur. Kötümser bakış açısı boyutu, çalışanların değişime yönelik genelleşmiş tutumlarına yoğunlaşmaktadır. Yani gelecekteki çabaların başarısı ile ilgili karamsarlıktan oluşan başarısız değişime yönelik tepkilerdir. Değişim çabalarının başarısızlığında, çalışanlar duygusal boyutta kendilerini hayal kırıklığına uğramış ve aldatılmış hissederler (Albrecht, 2002: 324; Abraham, 2000:272). Ktleme boyutunda; daha iyi işler yapmakla yükümlü kişilerin işlerini gerektiği kadar iyi yapamadıkları şeklindeki görüştür. Yani sinizmin

değişiminden sorumlu kişilerin tembellik ve yeteneksizlik gibi kişilik özelliklerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Albrecht, 2002: 324).

Çalışan sinizmi ve toplumsal sinizmde olduğu gibi örgütsel değişim sinizminde de psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisi bulunmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse değişimle birlikte vaatler sunulmuştur fakat ne değişim ne de değişimin getireceği avantajlar oluşmuş durumdadır (Sur, 2010: 21).

1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Çalışmanın önceki kısmında, örgütsel sinizm kavramına ilişkin yapılan tanımlamalarda örgütsel sinizmin örgüte yönelik bir tutum olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla çalışanların bir durum, bir nesne veya bir kişi hakkındaki bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda sergilediği tepki de çalışanın tutumunu yansıtmaktadır. Dolayısıyla inanç, duygu ve davranış tutumu oluşturur. Yani tutumun oluşabilmesi için bahsedilen bu üç öge arasında uyumlu bir ilişki bulunmalıdır (İnceoğlu, 2004: 25).

Örgütsel sinizmin bilişsel (inanç), duygusal (duygu) ve davranışsal olarak üç alt boyutu bulunmaktadır.

Bilişsel (inanç) boyut; örgütsel sinizmin bu boyutunda örgütün belli bölümü veya genelinin dürüst olmadığına dair inancı vurgulanmaktadır. Bu boyutta kişi çalıştığı örgütü, samimiyetsiz bulmaktadır. Ahlak ve erdem normları açısından örgütün adil ve dürüst olmadığına inanmaktadır. Bununla birlikte sinikler bireysel çıkarların, ahlaki değerlere tercih edildiğini düşünmektedir. Her eylemin altında art niyet arayan ve aldatılmışlık hissi yaşamamak için örgütsel kararlarda sunulan resmi gerekçelere inanmayan bir tutum sergilenmektedir (Dean, 1998: 345-346). Örgüt içerisinde sinik bir tutum sergileyen bireylerin birtakım inançlara sahip oldukları bilinmektedir (Dean vd., 1998: 345-346; Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237). Bu inançlar aşağıda sıralanmaktadır:

- ❖ Örgüt uygulamaları örgütsel ilkelere yoksundur.
- ❖ Örgütlerin hazırladığı resmi duyurular iş görenlerce dikkate alınmaz.

- ❖ Örgütlerdeki insan davranışları güvenilir ve tutarsızdır. Örgütlerdeki bireyler hile, yalan, dolan vb. davranışlar sergileyebilirler.
- ❖ Örgütteki ilişkiler kişisel çıkarlara dayanır. Böylece çalışanlar çıkarları için içtenlik, samimiyet, doğruluk ve dürüstlük gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlar sergileyebilirler.

Duyuşsal (duygu) boyut; örgütsel sinizmi düşünülen ayrıca da hissedilen bir şey olarak belirtmektedir (Kutani ve Dikili, 2010: 273). Örgütsel sinizmin bu boyutunda bilişsel boyuttaki düşünce ve inançlara ek olarak örgüte yönelik subjektif yargılarla oluşmuş hor görme ve öfke, saygısızlık vb. güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269). Sinizm bu şekilde farklı negatif duygularla bağlantılı bir kavramdır. Bununla birlikte, örgütsel sinizm kavramında kendini beğenmişlik duygusu ile oldukça sık karşılaşılmaktadır. Çünkü sinikler, kendilerinin daha bilgili olduklarına, doğru davranışları anlama ve kavramada üstün bir yeteneğe sahip olduklarına inanmaktadırlar (Brandes ve Das, 2006: 237). Açıkça görülmektedir ki; sinizm kavramının tanımında kullanılan küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu sinizmin duyuşsal boyutu ile doğrudan ilgili kavramlar olmaktadır.

Davranışsal boyut ise; örgütsel sinizmin örgüte yönelik eleştirel davranma eğilimini oluşturan boyutudur. Sinik bireyler, dürüstlük ve samimiyet eksikliği konusunda örgütü sürekli olarak eleştirmektedir. Daha etkili eleştiri yapabilmek amacıyla sık sık alaycı bir mizah kullanılmaktadır. Örgütün geleceği ile ilgili sürekli olarak olumsuz tahminler yapma eğilimindedir. Olaylar karşısında küçümseyici jest ve mimikler kullanarak duygularını ifade etmektedir (Dean vd.,1998: 346). Davranışsal boyutta bilişsel ve duyuşsal süreçleri geçen işgören, olumsuz yöndeki düşünce ve hislerini davranışa taşımakta ve olumsuz davranışlara yönelmektedir. Bu doğrultuda bireyler, değişime karşı da olumsuz bir tutum sergilemektedir (Balıkçioğlu, 2013: 24). Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutta çalışanlar yaşadıkları sinizmi, küçük düşürücü davranışlar, dalga geçme ve eleştirme gibi sözlü davranışlar ile ya da diğer iş görenler ile birbirlerine gülümseme, anlamlı bakışma, eleştirme gibi sözlü olmayan davranışlar ile olumsuz bir şekilde ifade etmektedir.

1.3.5. Örgütsel Sinizme Neden Olan Faktörler

Örgütsel sinizmi doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyen ve neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Örgütlerde yöneticiler örgütsel sinizmin nedenlerini ve etkilerini anlayabildiği takdirde düzeltici önlemler alabilecektir. Dolayısıyla örgütsel sinizmin nedenlerini tespit edebilmek oldukça önemli bir konudur (Claudia, 2002: 8-9). Bu bağlamda tez çalışmasının bu kısmında örgütsel sinizme neden olan temel faktörler yer almaktadır. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sinizmi ortaya çıkaran temel faktörlerin kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir.

1.3.5.1. Kişisel Faktörler

Alan yazında, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan kişisel faktörler, demografik değişkenler içerisinde yer alan; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve gelir olarak sıralanabilmektedir (Kalağan, 2009: 67 ; Ergen, 2015: 19 ; Polatcan, 2012: 17). Ancak örgütsel sinizm üzerinde demografik faktörlerin etkisinin çok fazla etkili olmadığına dair de birçok çalışma bulunmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Tüm bu kişisel faktörlerin etki derecesi örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel sinizm ile kişisel faktörler arasındaki ilişki kontrol ya da ara değişken olarak açıklanmaktadır.

Yaş faktörüne bağlı olarak bireylerin çalışma ortamlarındaki algıları, tutumları ve beklentileri farklılık göstermektedir. Çalışma hayatına yeni başlayan genç bir birey eğitime ve özelliklerine uygun beklentiler içerisinde olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması durumunda genç birey örgütüne karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmekte ve sinizm yaşayabilmektedir (Çakır, 2001: 107). Mirvis ve Kanter yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada 18-25 yaş arası çalışanların, 55 yaş ve üzeri çalışanlara kıyasla daha sinik tutum sergilediği sonucuna ulaşmıştır (Mirvis ve Kanter, 1991: 56). Dolayısıyla yaş ile örgütsel sinizmin birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu söylemek mümkündür.

Cinsiyet faktöründe de tıpkı yaş faktöründe olduğu gibi çeşitli araştırmalar mevcuttur. Kadın ve erkeğin çalışma hayatında genel olarak farklı iş tutumları sergilediklerine dair

genel geçer bir görüş bulunmaktadır. Kadın ve erkek çalışanlar iş koşullarını farklı değerlendirmektedir aynı zamanda iş hayatından beklentileri de farklı olmaktadır. Kadınların çalışma yaşamı ve işe bakış açıları çoğunlukla ilişki odaklı, erkeklerinki ise başarı odaklı olmaktadır. Kadın iş görenler iş ortamında genellikle sosyal ilişkilere önem vermekte ancak erkek çalışanlar maaş, gelişme ve özerklik gibi işle ilgili konulara daha fazla önem vermektedir (Lambert, 1991: 341).

Eğitim düzeyi faktörü de örgütsel sinizm tutumunu etkileyen değişkenlerden biri olarak belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde iş görenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:283; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92). Bunun aksine örgütsel sinizme ilişkin ölçekleri bir tekstil işletmesinde test eden Erdost vd. (2007), eğitim olarak düşük düzeydeki çalışanların hayata karşı daha olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları nedeniyle daha sinik tutum sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır (Erdost vd., 2007: 523).

Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumlarının ilişkisi incelendiğinde, bekâr iş görenlerin evlilere oranla daha yüksek değerlerde örgütsel sinizm düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Delken, 2004:51). Bununla birlikte ayrı veya boşanmış iş görenlerin evli veya bekâr iş görenlere oranla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu (Kanter ve Mirvis, 1989:329), ya da aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı çalışmalara da rastlanılmaktadır (Erdost vd., 2007: 522; Efilti vd., 2008: 11).

Hizmet süresi örgütsel sinizme etkide bulunan diğer bir faktördür ve kişilerin ne süredir o işte görev aldığını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla mesleki kıdem değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Yapılmış çalışmalarda, hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Fakat bu ilişki düşük düzeyde bulunmuştur (James, 2005: 62). Ayrıca aralarında anlamlı bir ilişki bulunamayan çalışmalar da mevcuttur (Bommer vd., 2005: 743; Bernerth vd., 2007: 317; Efilti vd., 2008: 12; Erdost vd., 2007: 519).

Gelir düzeyinde azalma oldukça, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin de belli bir ölçüde azalma eğiliminde olduğu yapılan çalışmalarla gösterilmiştir (Mirvis ve Kanter, 1991: 56). Bununla birlikte sabit maaşlı çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Delken, 2004: 22).

Tüm bu sayılan faktörlerin yanında kişilik özellikleri ve gerçekçi olmayan beklentiler de örgütsel sinizme neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Sinizm, insan doğasının şüpheli bir yanını temsil etmekle birlikte, kaynağını bireylerin güvenilirliğini ve samimiyetini sorgulama ihtiyacından almaktadır (Wrihtsman, 1992; Akt. Korkmaz, 2011: 17). Sinizmin oluşumunda belli başlı kişilik özellikleri ve tipleri önemli bir faktördür. Saplantılı ruh hali, aşırı şüphencilik ve karamsarlık, obsesif kompulsif bozukluklar, olumsuz duyguların yoğunluğu ve içine kapanık olma sinik bireylerle ilişkilendirilebilecek önemli kişisel özelliklerdendir (Eaton, 2000: 8; Ergen, 2015: 19). Bireylerin diğer kişilerden ve / veya kurumlardan yüksek beklentilerinin olması ve bu beklentilerinin gerçekleşmemesi bireylerde hayal kırıklıkları yaratarak sinik bir tutum benimsemelerine neden olmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991: 58-59; Guastello vd., 1991: 37-38).

1.3.5.2. Örgütsel Faktörler

Psikolojik sözleşme ihlalleri, kişisel değerlerin kurum değerlerinin önüne geçtiğine dair inanç, yerine getirilmeyen vaatler, karar alma sürecinde çalışan fikirlerinin sorulmaması, başarısız değişim girişimleri ve değişimi gerçekleştirecek liderlerin yetersizliği, ikiyüzlü davranışlar, yöneticilerin yüksek maaşları ve işten çıkarmalar örgütsel sinizmin oluşumunda öneme sahip değişkenler şeklinde sıralanmaktadır (Naus, 2007: 26-27).

Örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilecek faktörler içinde en önemli sebep çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleridir (Bashira ve Nasirb, 2013: 62; Neves, 2012: 965). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi iş görende hayal kırıklığı yaratarak, çalıştığı kuruma karşı öfke ve güvensizlik hissetmektedir. Bunun neticesinde de sinizm tutumu gelişmektedir. Başka bir ifadeyle iş gören örgüt bütünlüğünün olmadığı ve örgütün sözünü tutmadığı yönünde bir inanç geliştirdiğinde sinizm gerçekleşmektedir (Brandes vd., 2008: 235).

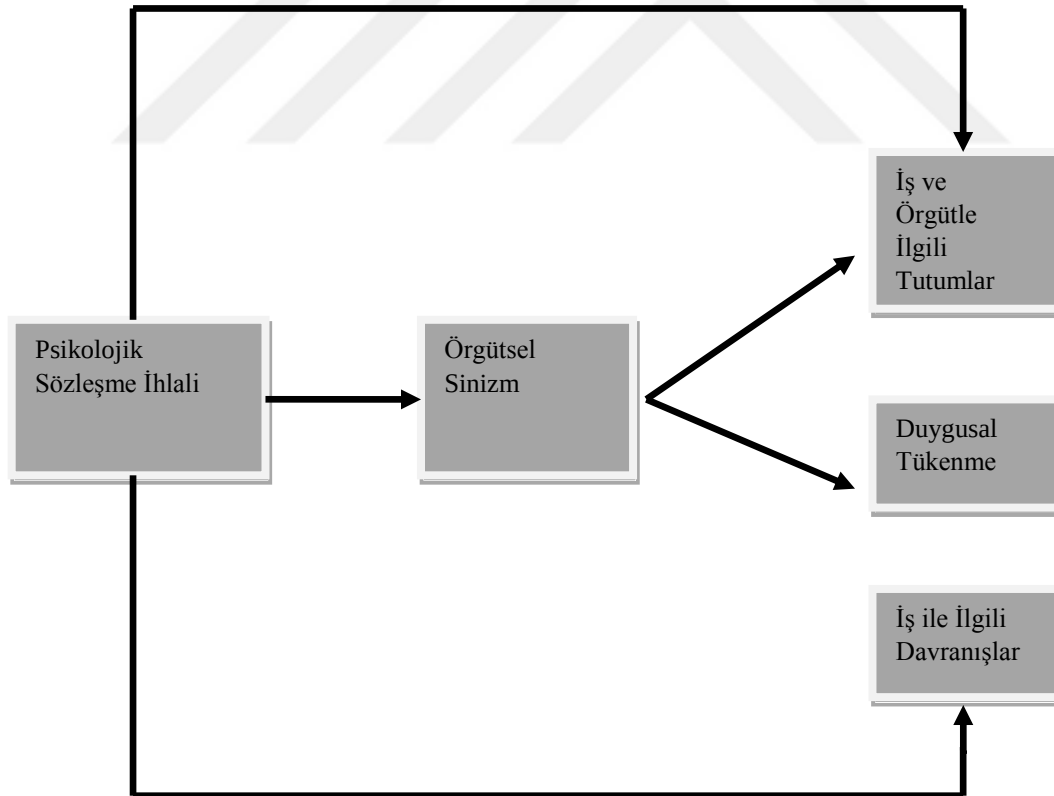
Sinizme neden olan psikolojik sözleşme ihlalleri aşağıdaki gibi üç şekilde kategorize edilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006:201):

- Örgüt ortamındaki özellikler, politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, etik olmayan davranışlar ve yetersiz ücret politikaları,

- İletişimin zayıflığı, değişim uygulamalarında yönetimin yetersiz oluşu, iş gören katılımının eksikliği gibi örgütsel özellikler,
- Rol belirsizliği ve çatışması veya iş yükünün artması gibi işin doğası kaynaklı özellikler.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkili bir kavram olmasının yanında psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin bir belirleyicisi ve örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir tepkidir (Andersson, 1996:1405; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003:639; Cartwright ve Holmes, 2006:200). İş görenler, iş ilişkilerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman, psikolojik sözleşme algıları ihlale uğrar ve iş görenler sinik tutumlar sergileyebilir (James, 2005: 26).

Johnson ve O’Leary- Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen bir model tasarlamıştır. Bu model Şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6: Psikolojik sözleşme ihlali, Örgütsel Sinizm ve Diğer değişkenler Arasındaki ilişki Modeli (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 631).

Şekil 6'daki model ve modelin deneysel sonuçlarına göre örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ile iş sonuçları ilişkisi arasında arabulucu olarak görev yapmaktadır (James, 2005:30). Hem örgütsel sinizm hem de psikolojik sözleşme ihlali, işverenler tarafından karşılanmamış beklentileri içermektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, 639).

Örgütsel sinizm tutumunu etkileyen değişkenlerden biri de örgütsel adalet ihlalleri olarak belirtilmektedir (Ergen, 2015: 21 ; Kalağan, 2009: 21). İş görenler örgütlerinin adil olmadığına dair bir düşünce geliştirdiğinde örgütsel sinizm düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet seviyesi azaldıkça örgütsel sinizm seviyesi artmaktadır (Kalağan, 2009: 71). Bununla birlikte adaletsizlik algısı örgütsel sinizm için hem önemli bir neden hem de adaletsizliğe karşı verilen tepki gücü örgütsel sinizm seviyesini belirlemede asıl etkindir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 186). Konu ile ilgili tıbbi mümessiller üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre çalışanların örgütsel adalet algıları azaldıkça örgütlerine yönelik sinizm düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 343).

Örgütsel faktörlerin bir diğeri de strestir. Yüksek miktarda stres, polislik ve uçuş personelliği gibi hizmete yönelik mesleklerde sürekli yaşanmakta olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle polislik gibi stresin yoğun yaşandığı bazı mesleklerde çalışanlar sinik bir tutum benimsemektedir (Abraham, 2000: 237).

Örgütsel politikalar da örgütsel sinizme neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Araştırmalar, örgütsel politika algılamalarının kişiler arasındaki güvene etki ettiği ve örgütteki kişisel yatırımların daha riskli hale dönüşeceği iddiasını doğrulamıştır. Genel olarak, politik algılayışın dürüstlük algılayışını etkilediğine ve aşağılama gibi bir takım olumsuzluklara sebep olduğu düşünülmektedir. Bu duyguların sinizm davranışlarıyla yakinen ilişkili olduğu dikkat çekmektedir (James, 2005: 35-36).

Örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan bir diğerk faktör kişi rol çatışmasıdır. Rol; bir kurumda belirli bir durumda bireyden beklenen davranış şeklidir. Kişi- rol çatışması ise; bireyin temel değer, tutum ve inançlarına rolün gereklerinin ters düşmesi durumunda gerçekleşmektedir. Kişi- rol çatışması bireylerin gerçek duygularından uzaklaşması ve gerçek duygularından farklı davranmasına neden olabilmektedir. Bastırılan gerçek hisler ile modelleştirilmiş hisler arasındaki ayrım çalışanda işine, örgütüne, çalışma arkadaşlarına karşı nefret hissi doğmasına sebep olmaktadır. (Abraham, 2000: 273-274).

1.5.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm, örgütlere ciddi anlamda etki eden bir durum oluşturduğundan örgütler için git gide daha fazla önemsenen bir konu olmuştur. Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne dair duyduğu olumsuzlukları belirtmektedir. Çalışanların örgütle alakalı kızgınlık, öfke, ümitsizlik, hayal kırıklığı vb. negatif duygular beslemesi olan sinizm; örgütler ve iş görenler açısından çeşitli sorunlara neden olabilmektedir (Polatcan, 2012: 17). Örgütsel sinizm, örgütlerde ortaya çıktığı anda kontrol altına alınmazsa ve buna karşı çıkılmazsa daha fazla kötü etkileri ile sonuçlar gösterecektir. Bu tez çalışmasında örgütsel sinizmin sonuçları bireysel açıdan ve örgütsel açıdan olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.5.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları

Örgütlerde iş görenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda oluşan örgütsel sinizm çeşitli psikolojik sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgütsel sinizmin uykusuzluk, depresyon, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi sinirsel ve duygusal bozukluklara neden olduğu belirtilmektedir. Julkunen ve Greenglass (1989), Vavak ve Houston (1999) yaptıkları araştırmaya göre sinizmin sonucunda, bireylerin dargınlık, öfke, duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkın olduğunu belirtmiştir. (Brandes, 1997: 41).

Çalışanın ruh sağlığının yanında beden sağlığını da olumsuz etkileyen örgütsel sinizm, kalp ve damar hastalıklarına da neden olabilmekte ve insan ömrünü olumsuz etkileyebilmektedir (Eaton, 2000 :7).

Sinizm bireyde bazı davranışsal sonuçlara da yol açmaktadır. Bunlardan bazıları alkol alma, sigara kullanma gibi sağlıklı olumsuz yönde etkileyen davranışlar olmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm sonucunda sinik çalışanlar örgüte karşı negatif duygular geliştirerek örgütüne ve iş arkadaşlarına karşı aşağılayıcı davranışlar sergilemektedir. Duygularını ifade edebilmek için ise özellikle alaycı mizah kullanmaktadır (Brandes, 1997: 39-40).

Örgütsel sinizm örgütte bireyin tükenmişlik duygusunun artmasına da neden olmaktadır (Polatcan, 2012: 23; Çağ, 2011: 82). Duygusal anlamda tükenme yaşayan iş görenlerde yorgunluk, enerji eksikliği ve duygusal olarak yıpranmışlık hissi yaşanmaktadır. Duygusal tükenmişlik durumu iş görende, çalıştığı örgüte karşı eski çalışma yıllarında olduğu gibi verici ve sorumlu davranmadığını düşünmesine ve gerginlik, engellenmişlik gibi sonuçlar

yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise işe gitmek iş gören için zorunlu hale gelmekte ve işi düşünmek, iş görende endişeye sebep olmaktadır (Akman, 2013: 37).

1.5.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütsel açıdan sonuçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Kalağan: 2009: 81):

- Örgüte bağlılıkta azalma
- İş doyumsuzluğu
- İşgücü devir hızında azalma
- İşten çıkarılmanın artması
- Sabotaj
- Dolandırıcılık
- Hırsızlık
- Örgütsel küçülmelerin artış göstermesi
- İşten ayrılmanın fazlaşması
- Kurallara uymamak ve itaatsiz davranma
- Örgüte karşı şüphede artış
- Örgüte karşı güvensizliğin artışı
- İşe yabancılaşmada artma
- Örgütsel performansta azalma
- İşe devam etmemede çoğalma
- Duygusal tükenmişliğin artması
- Motivasyon düşüklüğü
- Örgütü aşağılama
- İş görenin özgüvenin de azalma

Görüldüğü üzere örgütsel sinizmin örgütsel açıdan yarattığı birçok negatif sonuç bulunmaktadır. Alan yazında örgütsel sinizm ile sonuç ilişkisi içinde yaygın olarak kullanılan kavramlar, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, güven, tükenmişlik ve yabancılaşmadır. Farklı çalışmalarda, farklı farklı sonuçlar elde edilmesine karşılık genel anlamda bu kavramların örgütsel sinizm ile ilişkisi şu şekildedir:

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık; yapılan araştırmalar incelendiğinde iş görenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (Chrobot-Mason, 2003:34; Abraham, 2000:282; Brandes ve diğerleri,1999; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003:638; Eaton, 2000:12; Turner ve Valentine, 2001:132; Wanous vd., 1994:272).

Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı; yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin yüksek olması örgütlerde daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 700).

Örgütsel sinizm ve iş doyumu; yapılan araştırmalar incelendiğinde iş görenin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş doyumu düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir (Chrobot-Mason, 2003:34; Abraham, 2000:282; Eaton, 2000:12; Reichers vd.,1997:52; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 638; Wanous vd., 1994:272).

Örgütsel sinizm ve güven; yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir (Thompson vd., 2000:4; Chrobot-Mason, 2003:34; Turner ve Valentine, 2001:132).

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik; yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin tükenmişliğe neden olduğu tespit edilmiştir (Özler ve Atalay, 2010: 36; Polatcan, 2012: 23; Çağ, 2011: 82).

Örgütsel sinizm ve yabancılaşma; yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm düzeyinin artmasının, işe yabancılaşma düzeyini de artırmakta olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten yabancılaşma ile örgütsel sinizm türleri olan kişilik sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Abraham 2000: 282).

Sinizmin olumsuz sonuçlarının yanı sıra örgüt açısından bazı olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Sinik iş görenler, örgütte karar verme yetkisine sahip bireylerin kişisel çıkarlarına veya hileli davranışlarına karşı fikirlerini açıkça beyan edebilmektedir. Düşüncelerini açıkça ifade edebilen iş görenler, örgütlerde “vicdanın sesi” olarak görev üstlenmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347). Örgütsel sinizmin faydalı olduğu diğer noktalar şunlardır (Candan, 2013: 187,188):

- Çevrede yaşanan karmaşık olayları daha anlaşılabilir kılabilir.
- Yöneticilere örgütle alakalı işlerde kurumsallaşan güç ilişkilerinin görülmesine imkân sağlar.
- Örgütlerde eleştirel bakış açısını destekler.
- Çalışanların düşünce ve eleştirilerine dikkat eden yönetim anlayışı sayesinde performans olarak olumlu etkiler yaratabilir.

Görüldüğü gibi örgütsel sinizm olumlu ya da olumsuz bir takım sonuçları da beraberinde getirmektedir. Fakat tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm kavramının örgütler açısından daha çok olumsuz sonuçlar yarattığını söylemek mümkün olmaktadır.

1.4. Nepotizm, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Alan yazında kayırmacılığın bir türü olan nepotizm kavramının gerek psikolojik sözleşme ihlali kavramı, gerekse örgütsel sinizm kavramı ile birlikte çalışıldığı çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bilhassa nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm konularının üçünü birden doğrudan kapsayan çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak bu konuların ayrı ayrı değerlendirildiği ve açıklanmaya çalışıldığı bazı çalışmalar mevcuttur. Çalışmamızın bu kısmında kavramsal çerçevede incelediğimiz konuların daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla söz konusu kavramlarla ilgili yapılan bu çalışmalar konu edilmiştir.

Nepotizm sadece akrabayı kayırma olarak değil, aynı zamanda diğer adaylara kıyasla daha niteliksiz ve yetersiz birinin işe alınmasına dair inanç (Mulder, 2008: 13) olduğu için nepotizm adalet ile ilgili bir kavramdır ve nepotist uygulamalar layık olmayabilecek birisinin lehine imkan sunabilmektedir (Nadler ve Schulman, 2006; akt. Meriç ve Erdem, 2013: 468). Dolayısıyla nepotizm uygulamaları nedeniyle adaletsizlik yönünde oluşabilecek bir algı iş görende psikolojik sözleşme ihlali oluşmasına ve örgütsel sinizme sebebiyet verebilmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, psikolojik sözleşmeyle kurulan iş ilişkisi sırasında gerçekleşecek olan nepotizm faktörü örgütsel sinizmi de değiştirecektir. Yani bu üç kavramın arasında sebep sonuç ilişkisi bulunduğunu söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde nepotizm uygulamaları aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu durum, nepotizm yazınında yer alan çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir (Ercenap, 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2009; Büte ve Tekarslan, 2010; Büte, 2011).

Örgüt içinde uygulanan kayırmacı davranışların sinizm davranışlarını artıracığı düşünülmektedir. Bu durum sadece çatışma olarak değil, aynı zamanda örgüte karşı olumsuz duygular besleme olarak da açıklanabilir. Kalagan ve Güzeller (2010) eğitim örgütlerinde çalışanların da sinizm yaşayabileceğine vurgu yapmaktadırlar. İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ortamlardan olan eğitim örgütleri, girdi ve çıktısıyla dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inançlara yol açabilecek bir davranış kişileri etkiler. Kayırmacılık da kişilerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara ve davranış eğilimlerine yol açabilir. Bu tutum ve tavırlar değişik nedenlerden kaynaklanabilecek sinizmi ön plana çıkarmaktadır (Kalagan ve Güzeller, 2010: 84).

2015–2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik İlçesinde bulunan ortaokullarda çalışan öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan çalışmada kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (Karademir, 2016: 76).

Alan yazında örgütsel sinizm kavramını psikolojik sözleşme kavramı ile birlikte ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Anderson, 1996; Anderson ve Bateman, 1997; Abraham vd., 2000; Johnson ve O’LearyKelly., 2003; Pugh vd., 2003).

Andersson (1996) iş gören sinizmini psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde incelemiştir. Andersson ve Bateman (1997) psikolojik sözleşme ihlallerinin, işgören sinizmi ile olan neden ve sonuç ilişkisini test etmiştir. Bu çalışmalar, işgören sinizmi ve örgütsel sinizm açısından önem taşımaktadır.

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan sinizmi açısından temel belirleyici olduğunu ifade etmiştir ve çalışanın, işverence psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönündeki algı ile işverene yönelik sinizm arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 629). Benzer şekilde Pugh vd. (2003) psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir (Pugh vd., 2003: 201-212). Mason ve Chorobot (2003) dört

üniversite kampüsünde çalışan küçük esnafa uyguladığı çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Mason ve Chorobot, 2003: 22-45).

Tükeltürk vd. (2009) otel işletmelerinde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşmasına etkilerini araştırdığı çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algıları ile sinik tutumların (çalışanların eğitim düzeyleri haricinde) demografik değişkenler ile ilişkili olmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada ayrıca, psikolojik sözleşme ihlal algıları ile sinizm arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir etkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmesinde ihlal algılayan çalışanların, daha fazla sinik tutum sergilediği fakat sinik tutumların temel nedeninin psikolojik sözleşme ihlali olduğunun söylenemeyeceği de ifade edilmiştir (Tükeltürk vd., 2009: 688-691).

Sinizmin en önemli nedenlerinden biri olarak psikolojik sözleşme ihlalleri gösterilmektedir. Örgüt yükümlülüklerini yerine getirmediğinde, iş görenine sözünü verdiği güveni ve eşitlik ortamını sağlayamadığında, gerçekleşen bu ihlaller iş gören sinizmine yol açmaktadır (Balıkcıoğlu, 2013:16).

Man (2013) psikolojik sözleşme ihlalinin havayolu çalışanlarının davranışları üzerine etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu saptamıştır (Man, 2013: 304-311).

Özdemir (2013) psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, satış danışmanları örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Özdemir, 2013: 94).

Üçok (2012) çalışanları yıpratıcı bir olgu olan tükenmişlik üzerinde sinizmin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olup olmadığını araştırmak ve bu olumsuz tutum ve beklentiler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutum arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Çetinkaya da (2014) hizmet işletmelerindeki psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisini incelediği çalışmada, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu saptamıştır. Aslan (2014) otel işletmesi çalışanlarının genel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizm düzeylerinin ve

algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olup olmadığını araştırmak ve olumsuz tutum ve beklentiler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmada; genel sinizm, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Aslan, 2014: 107).

Erdoğan (2015) dört ve beş yıldızlı otelde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algılarını ne derece etkilediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça sinizmin de arttığı ifade edilmiştir (Erdoğan, 2015: 145).

Sonuç olarak kişisel ve sektörel niteliklerin rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü fazlalığı, uzun çalışma saatleri, yetersiz sosyal destek ve kayırmacılık gibi örgüt kaynaklı faktörlerle etkileşmesi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı tetiklenebilmekte (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Cartwright vd., 2006; Khan, 2006) ve örgütsel sinizm eğilimi oluşabilmektedir (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

BÖLÜM II: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2. NEPOTİZM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ: AKSARAY OSB’ DE BİR UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm hakkında alan yazın taraması yapılarak, bu üç kavramın daha iyi anlaşılmasına ve akademik alan yazına katkı sağlamaya çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın ana amacı; nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinin olup olmadığını belirlemek ve söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun yanı sıra ulaşılan bulgular ve sonuçlarla işletmelerin insan kaynakları politikalarının iyileştirilebilmesine katkı sağlamak araştırmanın amaçları arasındadır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Bilgi çağı olan günümüz şartlarında insanın önemi gün geçtikçe artmakta ve insanla ilgili tüm öğeler önem kazanmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın konusunu oluşturan kavramlar da insanla ilgili öğeler olduğu için önem arz etmektedir. İstihdam ilişkilerinde kayırmacı bir uygulama olan nepotizm, iş gören ile örgütü arasında kurulan psikolojik sözleşmeyi etkileyecektir. İş gören, örgütün kendisine karşı yükümlülüklerini gerçekleştirmediği yönünde bir inanç geliştirdiğinde, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısına kapılacaktır. İş görenin örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak değerlendirilen

örgütsel sinizm, nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin doğuracağı en önemli sonuçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm çalışanın örgütüne karşı bazı olumsuz düşünce ve davranışta bulunması durumu olduğu için örgüt açısından oldukça önemsenen bir konudur. Çünkü örgütün başarılı olması ve uzun dönemde hayatını devam ettirebilmesi için sinik çalışanlardan ziyade örgütü başarıya taşıyacak olan çalışanlar tercih edilmektedir. Daha açık ifadeyle örgütler belirli hedeflere ulaşabilmeyi amaçlar. Bu hedeflere ulaşabilmek için çalışanların bu hedefleri paylaşmaları, çaba göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların sinik tutumlara sahip olmamaları bunları gerçekleştirmenin ilk adımıdır. Bu nedenle örgütsel sinizmin ortaya konması, nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi ne ölçüde ve nasıl etkilediğinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Türkiye’de ve dünyada örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; bireysel ve örgütsel bağlamda farklı değişkenlerden etkilendiği ve farklı değişkenleri etkilediği görülmektedir. Yapılan alan yazın taramasında nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm değişkenlerini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olmasından dolayı bu araştırmanın özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Alan yazında daha önceki çalışmalardan farklı olarak, uygulamanın Aksaray OSB’ de üç farklı aile işletmesinde yapılmış olması da çalışmayı özgün kılmaktadır. Ayrıca yapılan araştırma, değişkenlerin güncel konular olması sebebi ile önemli bir çalışma niteliğindedir.

2.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini, Aksaray ilinde OSB’ de imalat sanayiinde faaliyet gösteren üç farklı aile işletmesinin bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada toplam 1300 çalışandan 410 kişiye ulaşılmıştır ancak analizler öncesi kayıp veri ve eksik bilgiler nedeniyle 16 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 394 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Araştırmada seçilen örneklem evreni temsil yeterliliğine sahiptir. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın amacı ve içeriğine uygundur. Araştırmaya katılanların ölçme aracına samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Anket uygulaması Aksaray ili OSB’ de imalat sanayiinde faaliyet gösteren üç farklı aile işletmesinin bünyesinde çalışanlarla sınırlıdır. Araştırmada örneklem olarak üç işletmenin seçilmiş olması Türkiye’deki tüm aile işletmelerine ulaşmanın zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi konulardaki sınırlılıklardan dolayıdır.
- Bu araştırma 2016–2017 yılı ile sınırlıdır.
- Elde edilecek bilgiler nepotizm ölçeği, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, örgütsel sinizm ölçeği ve kişisel bilgi formuyla sınırlıdır. Dolayısıyla araştırma, veri toplama aracından sağlanan verilerle sınırlıdır.
- Bu araştırmanın amacı nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisini belirlemek olduğu için, çalışanların sinik tutumlarını etkileyebilecek diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

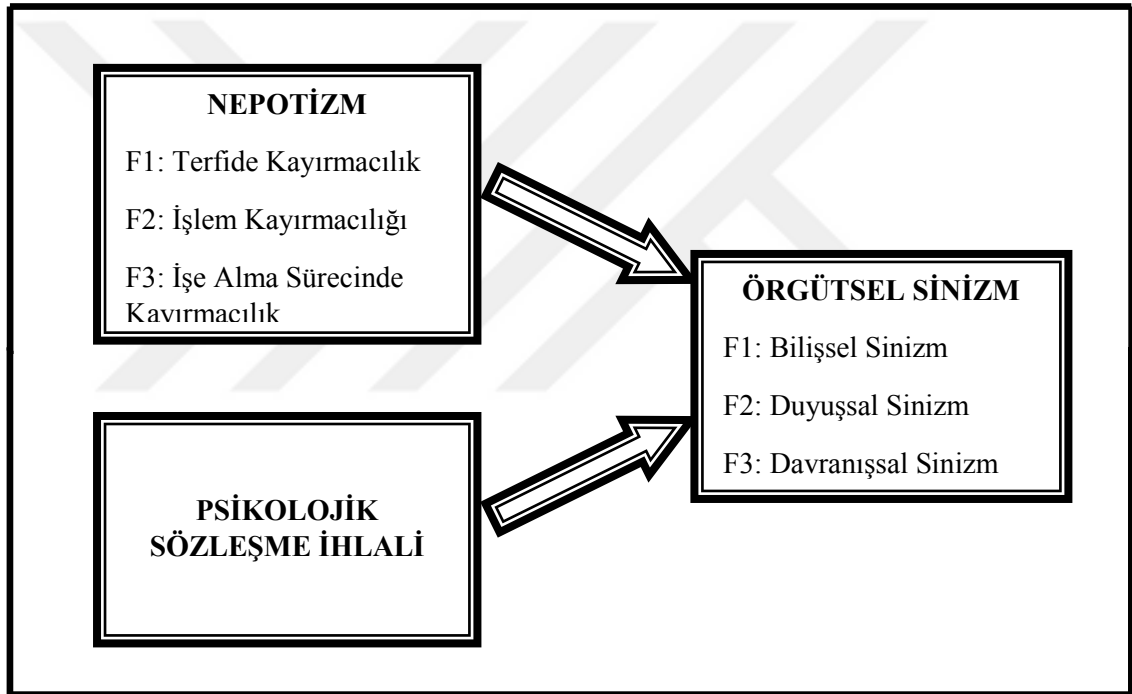
Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle alan yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş, konu dahilindeki kavramlarla ilgili daha önce yapılan çalışmalar irdelenmiş, sonrasında ise seçilen örneklem üzerinde anket uygulaması yapılarak veri toplaması yapılmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler, “SPSS 16.0 for Windows” istatistik programı kullanılarak Anova, korelasyon ve regresyon analizlerinde kullanılmıştır. Ölçümlerde Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. 5’ li Likert ölçeği doğrultusunda, “Kesinlikle Katılmıyorum” , “Katılmıyorum” , “Kararsızım” , “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçenekleri kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın kavramsal çerçeve kısmında da belirtildiği gibi nepotizm adaletle ilgili bir kavramdır ve nepotist uygulamalar layık olmayabilecek biri lehine imkân sunabilmektedir (Nadler ve Schulman, 2006; akt. Meriç ve Erdem, 2013: 468). Dolayısıyla nepotizm uygulamaları nedeniyle adaletsizlik yönünde oluşabilecek bir algı iş görende psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde düşünce oluşmasına ve örgütsel sinizme sebebiyet

verebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasıyla birlikte çalışanlar tarafından örgüte karşı davranışsal ve duygusal tepkiler oluşabilmektedir (Ng ve Feldman, 2009:1055). Kısaca belirtmek gerekirse, psikolojik sözleşmeyle kurulan iş ilişkisi sırasında gerçekleşecek olan nepotizm faktörü örgütsel sinizmi de değiştirecektir. Yani bu üç kavramın arasında sebep sonuç ilişkisi bulunduğunu söylemek mümkündür.

Bu bağlamda araştırma; “Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sinizme Etkisi” ifadesi etrafında modellenmiş ve Şekil 7’de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

Kurulan modelde nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlali bağımsız değişken; örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model yardımıyla nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerine etkileri ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

2.6. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan çalışmada aile işletmelerinde nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi etkileyip etkilemediği ve söz konusu kavramların ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır.

Yaptığımız çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi ve araştırmanın sonuçlanabilmesi için araştırmanın da modeli esas alınarak, bazı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın kapsamında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

H1a = Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1b = Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1c = Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2 = Nepotizmin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2a = Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2b = Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2c = Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3 = Nepotizmin, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3a = Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3b = Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3c = Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4 = Nepotizmin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4a = Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4b = Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4c = Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

2.7. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Çalışmanın üç değişkeni (nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm) daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş olan ölçeklerdir. Soru formu çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin birbirleri arasındaki ve sosyo-demografik faktörlerle ilişkisini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı form dört bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümü cevaplayıcıların sosyo-demografik özellikleri ile ilgilidir. Bu özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, eğitim seviyesi, kurumdaki pozisyon ve referans durumunu içeren kişisel bilgilerden oluşmaktadır.

Araştırmada anket formunun ikinci bölümünde iş görenlerin nepotizm algılarını ölçmeye yönelik “Nepotizm Ölçeği (NÖ)” yer almaktadır. McLaughlin ve Ford (1985) ve de Abdalla vd. (1998) geliştirdiği insan kaynakları yöneticilerine yönelik ölçek, Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından çalışanlara uyarlanmıştır. On dört ifadeden ve 5’li likert tipi ifadeden oluşan ölçek; ilk 5 maddesi terfide kayırmacılık, sonraki 6 maddesi işlem kayırmacılığı ve son 3 maddesi işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarını içermektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünü oluşturan “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği (PSİÖ)” Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş ve dokuz ifadeden oluşmaktadır.

Soru formunun son bölümünü oluşturan “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)” ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olup on üç maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş on dört maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur. Örgütsel sinizm ölçeğinde

ilk 5 madde bilişsel, sonraki 4 madde duyuşsal ve son 4 madde davranışsal olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır.



BÖLÜM III: BULGULAR

3. TANIMSAL İSTATİSTİK SONUÇLARI VE ANALİZLER

3.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmalarda analizler yapılmadan önce verilerin analiz için uygun güvenilirlik derecesine sahip olup olmadığını test etmek gerekmektedir. Güvenilirlik, ölçeklerin birbiri ile tutarlı olup olmadığını ve iç uyumunu belirlemektedir (Kurtuluş, 2010: 184). Güvenilirlik analizi için en çok kullanılan istatistiksel yöntem, Cronbach Alpha (iç tutarlılık) yöntemidir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin tutarlılığını ve güvenilirliklerini tespit etmek üzere, alfa katsayısı (Cronbach Alfa) kullanılmıştır. Bu yöntemle göre ölçülen değerler, 0 ile 1 arasında değişebilmektedir. Analiz sonucunun güvenilir olarak değerlendirilmesi için Alfa katsayısının 1' e yakın olması beklenir. Alfa değerlerin sonuçları aşağıda belirtilen şekilde değerlendirilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436) :

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek yeterince güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Güvenirlik analiz sonuçları aşağıda yer alan tablolarda görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Nepotizm Ölçeği	,969	14
Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	,872	9
Örgütsel Sinizm Ölçeği	,937	13

Anket formunda nepotizm ile alakalı toplamda 14 soru vardır. Güvenilirlik analizi sonucunda nepotizm ile ilgili soruların Alfa değeri Tablo 2’ de görüldüğü gibi 0,969’ dur. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu belirtilebilir.

Anket formunda psikolojik sözleşme ihlali ile alakalı toplamda 9 soru vardır. Güvenilirlik analizi sonucunda nepotizm ile ilgili soruların Alfa değeri Tablo 2’ de görüldüğü gibi 0,872’ dir. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu belirtilebilir.

Anket formunda örgütsel sinizm ile alakalı toplamda 13 soru vardır. Güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel sinizm ile ilgili soruların Alfa değeri Tablo 2’ de görüldüğü gibi 0,937’ dir. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu belirtilebilir.

3.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Cinsiyet, medeni durum, yaş, işletmedeki çalışma süresi, öğrenim durumu, katılımcıların çalışmakta oldukları işletmedeki pozisyonları ve referans durumları sosyo-demografik özellikler başlığı altında açıklanacaktır. Demografik özelliklerin değişkenleri, örneklem içindeki dağılımları ve frekansları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırma Örneklemine Sosyo- Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	101	25,6
	Erkek	293	74,4
	Toplam	394	100
Medeni Durum	Bekar	149	37,8
	Evli	223	56,6
	Diğer	22	5,6
	Toplam	394	100
Yaş	18-28 yaş aralığı	129	32,7
	29-39 yaş aralığı	158	40,1
	40-50 yaş aralığı	94	23,9
	50 yaş üstü	13	3,3
	Toplam	394	100
Çalışma Süresi	5 yıldan az	173	43,9
	6-10 yıl	132	33,5
	11-15 yıl	71	18,0
	16-20 yıl	12	3,0
	21 yıl üstü	6	1,5
	Toplam	394	100
Öğrenim Durumu	İlköğretim	116	29,4
	Lise / Ortaöğretim	116	29,4
	Önlisans	91	23,1
	Lisans	43	10,9
	Lisansüstü	27	6,9
	Doktora	1	0,3
	Toplam	394	100
Çalıştığınız Departman	Yönetim	47	11,9
	Muhasebe	27	6,9
	Finans	21	5,3
	Satış ve Pazarlama	28	7,1
	İnsan Kaynakları	30	7,6
	Üretim	175	44,4
	Halkla İlişkiler	24	6,1
	AR-GE	14	3,6
	Diğer	28	7,1
	Toplam	394	100
İş Başvurusunda Bulunurken Referans Var mıydı?	Evet	208	52,8
	Hayır	186	47,2
	Toplam	394	100

Tablo 3 incelendiğinde, soru formunu dolduran toplam 394 personelin demografik özellikleri şu şekildedir:

Anketi yanıtlayan katılımcıların %25,6' sı kadın, %74,4' ü erkektir.

Çalışanların medeni durumlarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; katılımcıların %37,8' i bekar, %56,6' sı evli, %5,6' sı diğerdir.

Çalışanların yaş gruplarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; %32,7' si 18-28 yaş aralığında, %40,1' i 29-39 yaş aralığında, %23,9' u 40-50 yaş aralığında, %3,3' ü ise 50 yaşının üzerindedir.

Kurumdaki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; %43,9' u 5 yıldan az, % 33,5' i 6-10 yıl, %18,0' i 11-15 yıl, %3,0' ı 16-20 yıl, %1,5' i 21 yıl üzerinde çalışmaktadır.

Öğrenim durumları dağılımını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; %29,4' ü ilköğretim, %29,4' ü lise/ ortaöğretim, %23,1' i önlisans, %10,9' u lisans, %6,9' u lisansüstü, %0,3' ü doktora mezunudur.

İşletmedeki pozisyonlarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre % 11,9' u yönetim, % 6,9' u muhasebe , % 5,3' ü finans, %7,1 'i satış ve pazarlama, %7,6 ' sı insan kaynakları , %44,4 ' ü üretim , % 6,1 'i halkla ilişkiler , %3,6 ' sı ar-ge, 7,1 ' i diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Referans durumunu belirlemeye yönelik sorulara; %52,8'i Evet, %47,2' si Hayır cevabı vermiştir.

3.3. Ölçek Puan Ortalamaları

Çalışmanın bu kısmında uygulanan anketin alt başlıkları olan nepotizm, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm hakkında tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Nepotizm ölçeği ortalamaları

Nepotizm ölçeği ortalaması değerlendirildiğinde; katılımcıların bulundukları örgütte nepotizmin orta seviyenin biraz üzerinde olduğu sonucu çıkarılmaktadır (m=3,3654). Çalışmaya katılan çalışanlara göre nepotizme etki eden unsurlardan en önemlisi “bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir (m=3,479) ” maddesidir. Bunu sırasıyla " bu işletmeye personel alımında yönetimde tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar (m=3,449) " ve " bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir (m=3,446) " değişkenleri takip etmektedir. Yine çalışanlara göre nepotizme en az etki eden değişken ise işletmede yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinilmesidir (m=3,137). Söz konusu tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 4’deki gibidir.

Tablo 4: Nepotizm Ölçeği Ortalamaları

Nepotizm Ölçeği Faktör ve Değişkenleri	Ortalama	Standart Sapma
<u>Faktör 1- Terfide Kayırmacılık</u>		
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetleri ikinci planda kalmaktadır.	3,3477	1,45445
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	3,4213	1,41786
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	3,3274	1,42743
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.	3,2792	1,45439
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	3,3629	1,27921
<u>Faktör 2- İşlem Kayırmacılığı</u>		
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan itibar görmektedir.	3,3883	1,33421
Bu işletmedeki alt ve orta kademedeki yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	3,3553	1,31177
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.	3,1371	1,43085
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmaları veya onlara ceza vermeleri oldukça zordur.	3,3249	1,32544
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	3,3909	1,34770
Bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	3,4467	1,34162

Faktör 3- İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık		
Bu işletmede personel alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	3,4061	1,37130
Bu işletmeye personel alımında yönetimde tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	3,4492	1,32070
Bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	3,4797	1,35385
Nepotizm Ölçeği Ortalaması	3,3654	1,3693

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ortalamaları

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ortalaması değerlendirildiğinde; katılımcıların bulundukları örgütte psikolojik sözleşme ihlalinin orta seviyelerde olduğu sonucu çıkarılmaktadır (m=2,8037). Çalışmaya katılan çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlaline etki eden unsurlardan en önemlisi “işyerine katkılarım karşılığında bana söz verilen her şeyi almadım (m=3,129) ” maddesidir. Bunu sırasıyla " işyerimde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum (m=3,093) " ve " kendi payıma düşenleri yapmama karşın, işverenim bana verdiği sözlerin çoğunu tutmadı (m=2,921) " değişkenleri takip etmektedir. Yine çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlaline en az etki eden değişken ise işyerime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum (m=2,497) maddesidir. Söz konusu tanımlayıcı istatistiki bilgiler Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Ortalamaları

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Değişkenleri	Ortalama	Standart Sapma
İşverenim, işe alım sürecinde verdiği sözlerin hemen hemen hepsini yerine getirdi.	2,7056	1,33827
İşverenimin işe alındığımdan beri bana vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünmekteyim.	2,7310	1,25550
Şu ana kadar işverenim bana vermiş olduğu sözleri yerine getirmekte mükemmeldi.	2,5838	1,20404
İşyerine katkılarım karşılığında bana söz verilen her şeyi almadım.	3,1294	1,07291
Kendi payıma düşenleri yapmama karşın, işverenim bana verdiği sözlerin çoğunu tutmadı.	2,9213	1,34084
İşyerime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum.	2,4975	1,30423
İşyerimin beni aldattığını hissediyorum.	2,7538	1,41522
İşyerimin, aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum.	2,8173	1,37113
İşyerimde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum.	3,0939	1,42097
Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Ortalaması	2,8037	1,3025

Örgütsel sinizm ölçeği ortalamaları

Örgütsel sinizm ölçeği ortalaması değerlendirildiğinde; katılımcıların bulundukları örgütte örgütsel sinizmin orta seviyelerde olduğu sonucu çıkarılmaktadır ($m=2,9523$). Çalışmaya katılan çalışanlara göre örgütsel sinizme etki eden unsurlardan en önemlisi “çalıştığım işletmede işlerin yapılma şekli hakkında diğer çalışanlar ile konuşurum ($m=3,555$)” maddesidir. Bunu sırasıyla “çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını diğer çalışanlar ile eleştiririm. ($m=3,393$)” ve “çalıştığım işletme bir şey yapacağını söylediğinde, gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ediyorum ($m=3,324$)” değişkenleri takip etmektedir. Maddeler içerisinde en düşük ortalama değere sahip olan sonuç ise “çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, sinirleniyorum ($m=2,90$)” sorusudur. Söz konusu tanımlayıcı istatistiki bilgiler Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeği Ortalamaları

Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör ve Değişkenleri	Ortalama	Standart Sapma
<u>Faktör 1- Bilişsel</u>		
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, sinirleniyorum.	2,4213	1,47417
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, kızgın oluyorum.	2,4848	1,45186
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, gergin oluyorum.	2,6168	1,42061
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, endişeleniyorum.	2,6701	1,54747
Çalıştığım işletmenin söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile uyumlu değil.	2,9416	1,52140
<u>Faktör 2- Duyuşsal</u>		
Çalıştığım işletmenin politikaları, hedefleri ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta var.	3,1117	1,34324
Çalıştığım işletme bir şey yapacağını söylediğinde, gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ediyorum.	3,3249	1,35205
Çalıştığım işletmede çalışan personel ile ödüllendirilen personel farklıdır.	3,0305	1,50625
Çalıştığım işletmenin yapacağını söylediği ile yaptığı arasında çok az benzerlik vardır.	2,9670	1,43615
<u>Faktör 3- Davranışsal</u>		
Çalıştığım işletmede işlerin ilerleme biçimini, işletme dışındaki arkadaşşıma yakınlıkla anlatırım.	2,7310	1,43518
İş arkadaşlarımla “farkındayım” anlamında bakışırsız.	3,1320	1,36210
Çalıştığım işletmede işlerin yapılma şekli hakkında diğer çalışanlar ile konuşurum.	3,5558	1,23279
Çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını diğer çalışanlar ile eleştiririm.	3,3934	1,38331
Örgütsel Sinizm Ölçeği Ortalaması	2,9523	1,4205

3.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama düzeylerini göstermektedir.

Hipotez 1

H1a= Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileri ölçmeden önce incelenen “Anova” tablosunda 392,764 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1a)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	362,510	1	362,510	392,764	,000 ^a
	Residual	361,805	392	,923		
	Total	724,315	393			

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra otokorelasyonu incelemek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,813 olarak bulunmuştur. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olduğu bilinen değer, değişkenlerin arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R² değeri 0,499 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %49,9 oranında açıklamaktadır. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesine dair sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1a)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,707 ^a	,500	,499	,96071	1,813

Tolerance değerinin en az %10 ve VIF değerinin de en fazla 10 olması gerektiği gözönüne alınırsa, söz konusu değerler incelendiğinde analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 9’da söz konusu değerler ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 9: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 1a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1(Constant)	-,530	,166		-3,185	,002		
PSİÖ_COMPUTE	1,045	,053	-,707	19,818	,000	1000	1000

Bu sonuçlara göre “Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 1a desteklenmemektedir.

H1b = Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileri ölçmeden önce incelenen “Anova” tablosunda 248,335 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 10’daki gibidir.

Tablo 10: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1b)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	211,866	1	211,866	248,335	,000 ^a
Residual	334,433	392	,853		
Total	546,299	393			

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra otokorelasyonu incelemek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,556 olarak bulunmuştur. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olduğu bilinen değer, değişkenlerin arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0,386 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %38,6 oranında açıklamaktadır. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesine dair sonuçlar Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,623 ^a	,388	,386	,92366	1,556

Tolerance değerinin en az %10 ve VIF değerinin de en fazla 10 olması gerektiği gözönüne alınırsa, söz konusu değerler incelendiğinde analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 12’de söz konusu değerler ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 12: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 1b)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,695	,160		4,341	,000		
PSİÖ_COMPUTE	,799	,051	,623	15,759	,000	1000	1000

Beta değerlerine bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin “duyuşsal boyutu” arasında (0,62) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 1b desteklenmektedir.

H1c = Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileri ölçmeden önce incelenen “Anova” tablosunda 184,062 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 13’deki gibidir.

Tablo 13: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	143,586	1	143,586	184,062	,000 ^a
	Residual	305,796	392	,7803		
	Total	449,381	393			

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra otokorelasyonu incelemek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,692 olarak bulunmuştur. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olduğu bilinen değer, değişkenlerin arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R² değeri 0,318 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %31,8 oranında açıklamaktadır. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesine dair sonuçlar Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,565 ^a	,320	,318	,88323	1,692

Tolerance değerinin en az %10 ve VIF değerinin de en fazla 10 olması gerektiği gözönüne alınırsa, söz konusu değerler incelendiğinde analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 15’de söz konusu değerler ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 15: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 1c)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,216	,153		7,945	,000		
PSİÖ_COMPUTE	,658	,048	,565	13,567	,000	1000	1000

Beta değerlerine bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin “davranışsal boyutu” arasında (0,56) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 1c desteklenmektedir.

Hipotez 2

Nepotizmin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2a = Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2b = Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2c = Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileri ölçmeden önce incelenen “Anova” tablosunda 99,735 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 16’daki gibidir.

Tablo 16: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 2)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	314,447	3	104,816	99,735	,000 ^a
Residual	409,868	390	1,051		
Total	724,315	393			

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra otokorelasyonu incelemek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,941 olarak bulunmuştur. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olduğu bilinen değer, değişkenlerin arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0,430 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %43 oranında açıklamaktadır. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesine dair sonuçlar Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,659 ^a	,434	,430	1,02516	1,941

Tolerance değerinin en az %10 ve VIF değerinin de en fazla 10 olması gerektiği gözönüne alınırsa, söz konusu değerler incelendiğinde analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 18’de söz konusu değerler ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 18: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,053	,160		,334	,738		
NÖ_TERFİ	-,179	,102	-,162	-1,759	,079	,170	5,866
NÖ_İŞLEM	,771	,117	,661	6,572	,000	,143	6,979
NÖ_İŞE_ALMA	,174	,080	,161	2,160	,031	,260	3,846

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05’den büyük sig değeri veren “terfide kayırmacılık boyutu” nun regresyon denklemi için anlamlı olmadığı, “işlem kayırmacılığı boyutu” ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu” nun ise anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beta değerlerine bakıldığında nepotizmin “işlem kayırmacılığı boyutu” ile örgütsel sinizmin “bilişsel boyutu” arasında (0,66) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nepotizmin “işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu” ile , örgütsel sinizmin “bilişsel boyutu” arasında ise (0,16) düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 2a reddedilmekte, “Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 2b ve “Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 2c desteklenmektedir.

Hipotez 3

Nepotizmin, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3a = Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3b = Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3c = Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileri ölçmeden önce incelenen “Anova” tablosunda 213,505 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 19’deki gibidir.

Tablo 19: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 3)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	339,551	3	113,184	213,505	,000 ^a
	Residual	206,748	390	,530		
	Total	546,299	393			

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra otokorelasyonu incelemek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,846 olarak bulunmuştur. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olduğu bilinen değer, değişkenlerin arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0,619 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %61,9 oranında açıklamaktadır. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesine dair sonuçlar Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,788 ^a	,622	,619	,72810	1,846

Tolerance değerinin en az %10 ve VIF değerinin de en fazla 10 olması gerektiği gözönüne alınırsa, söz konusu değerler incelendiğinde analizde herhangi bir çoklu bağlantı

sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 21’de söz konusu değerler ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 21: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 3)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,399	,114		3,518	,000		
NÖ_TERFİ	-,048	,072	-,050	-,668	,504	,170	5,866
NÖ_İŞLEM	,591	,083	,583	,583	,000	,143	6,979
NÖ_İŞE_ALMA	,261	,057	,279	,279	,000	,260	3,846

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05’den büyük sig değeri veren “terfide kayırmacılık boyutu” nun regresyon denklemi için anlamlı olmadığı, “işlem kayırmacılığı boyutu” ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu” nun ise anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beta değerlerine bakıldığında nepotizmin “işlem kayırmacılığı boyutu” ile örgütsel sinizmin “duyuşsal boyutu” arasında (0,58) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nepotizmin “işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu” ile , örgütsel sinizmin “duyuşsal boyutu” arasında ise (0,27) düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 3a reddedilmekte, “Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 3b ve “Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 3c desteklenmektedir.

Hipotez 4

Nepotizmin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4a = Nepotizmin terfide kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4b = Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4c = Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileri ölçmeden önce incelenen “Anova” tablosunda 192,908 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 22’deki gibidir.

Tablo 22: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 4)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	268,465	3	89,488	192,908	,000 ^a
Residual	180,917	390	,464		
Total	449,381	393			

Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra otokorelasyonu incelemek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,608 olarak bulunmuştur. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olduğu bilinen değer, değişkenlerin arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0,594 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %59,4 oranında açıklamaktadır. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesine dair sonuçlar Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 4)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,773 ^a	,597	,594	,68109	1,608

Tolerance değerinin en az %10 ve VIF değerinin de en fazla 10 olması gerektiği gözönüne alınırsa, söz konusu değerler incelendiğinde analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 24’de söz konusu değerler ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 24: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 4)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,806	,106		7,587	,000		
NÖ_TERFİ	,037	,068	,042	,541	,589	,170	5,866
NÖ_İŞLEM	,287	,078	,313	3,688	,000	,143	6,979
NÖ_İŞE_ALMA	,382	,053	,450	7,143	,000	,260	3,846

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05’den büyük sig değeri veren “terfide kayırmacılık boyutu” nun regresyon denklemi için anlamlı olmadığı, “işlem kayırmacılığı boyutu” ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu” nun ise anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beta değerlerine bakıldığında nepotizmin “işlem kayırmacılığı boyutu” ile örgütsel sinizmin “davranışsal boyutu” arasında (0,31) düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nepotizmin “işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu” ile , örgütsel sinizmin “davranışsal boyutu” arasında ise (0,45) düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Nepotizmin terfide kayırmacılık

boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 4a reddedilmekte, “Nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 4b ve “Nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 4c desteklenmektedir.



BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kayırmacılık türlerinden biri olan nepotizm, insan kaynağının gerek işe alma sürecinde gerekse terfi ve işlem sürecinde uygulanan ve yıllardır süregelen bir konu olmuştur. Kayırmacılık uygulamaları çalışanların örgüte karşı olumlu tutum sergilemesine engel teşkil eden bir tehdit olabilmektedir. Araştırmanın çerçevesi dahilinde bu tehditlerden bir diğeri ise karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmemesi sonucu oluşan psikolojik sözleşme ihlalidir. Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlali sonucunda oluşan sinizm olgusu ise bireylerin hem sosyal hem de örgütsel yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir.

Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinin ölçülmesi amacıyla yapılan çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Aksaray ilinde OSB’ de imalat sanayi ana sektöründe faaliyet gösteren üç farklı aile işletmesinin bünyesindeki 394 çalışandan toplanan verilere göre çalışanların referans durumunu belirlemeye yönelik sorulara; %52,8’i Evet, %47,2’ si Hayır cevabı vermiştir. Referans oranında çok az bir farkla da olsa “Evet” oranının daha yüksek çıkmasının sebebi araştırmanın evrenini aile işletmesi bünyesindeki çalışanların oluşturmasıdır.

Çalışmada Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından nepotizmi terfi, işlem, işe alma olmak üzere üç boyutta inceleyen ölçek; Robinson ve Morrison (2000) tarafından psikolojik sözleşme ihlalinin tek boyutta ele alan ölçek; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından örgütsel sinizmi bilişsel, duyuşsal, davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alan ölçekler kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinden yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nepotizmi ölçmeye yönelik ölçeğin puan ortalamaları değerlendirildiğinde; katılımcıların bulundukları örgütte nepotizmin orta seviyenin biraz üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlara göre nepotizme etki eden unsurlardan en önemlisi “bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir (m=3,479) ” maddesidir. Bu maddede personel alımında yöneticilerin referansının son derece önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuca göre; en yüksek puan ortalamasına sahip olan maddenin, nepotizmin boyutlarından olan “işe alma sürecinde kayırmacılık” boyutuna denk geldiği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ortalaması değerlendirildiğinde; katılımcıların bulundukları örgütte psikolojik sözleşme ihlalinin orta seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlaline etki eden unsurlardan en önemlisi “işyerine katkılarım karşılığında bana söz verilen her şeyi almadım (m=3,129) ” maddesidir. Bu maddeye göre; çalışanlar işyerine verdiği katkıların karşılığı olarak kendisine verilen sözlerin tutulmadığını, yani psikolojik sözleşme ihlalinin varlığını belirtmiştir.

Örgütsel sinizm ölçeği ortalaması değerlendirildiğinde; katılımcıların bulundukları örgütte örgütsel sinizmin orta seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlara göre örgütsel sinizme etki eden unsurlardan en önemlisi “çalıştığım işletmede işlerin yapılma şekli hakkında diğer çalışanlar ile konuşurum (m=3,555) ” maddesidir. Bu sonuca göre; en yüksek puan ortalamasına sahip olan maddenin, örgütsel sinizmin boyutlarından olan “davranışsal sinizm” boyutuna denk geldiği görülmektedir.

Çalışmada, hipotezler ve bu hipotezlere bağlı geliştirilen alt hipotezler regresyon ve korelasyon analizleri ile test edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmin boyutları üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin “duyuşsal ve davranışsal” boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Nepotizmin, örgütsel sinizmin boyutları üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Nepotizmin boyutlarından olan “terfide kayırmacılık” boyutunun regresyon denklemi için anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Nepotizmin “işlem kayırmacılığı” ve “işe alma sürecinde kayırmacılık” boyutunun ise, örgütsel sinizmin “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin alt boyutlarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre,

Psikolojik sözleşme ihlali ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani psikolojik sözleşme ihlali arttıkça örgütsel sinizmin boyutlarında duyuşsal ve davranışsal sinizm de artmaktadır. Psikolojik sözleşmede, çalışan işverenin yükümlülüklerini yerine getireceğine ve kendisine değer verildiğine inanarak, örgüte karşı olumlu tutumlar sergilemektedir. Fakat sözleşmenin ihlali söz konusu olduğunda, çalışan işverenin kendisine ve aralarındaki anlaşmaya sadık kalmadığını düşünerek olumsuz tutumlar içerisine girmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin birbirleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olması muhtemel bir sonuçtur.

Alan yazında yapılan inceleme sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bazı çalışmalarda; psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 629; Pugh vd., 2003: 201-212; Mason ve Chorobot, 2003: 22-45; Tükeltürk vd., 2009: 688-691; Man, 2013: 304-311; Üçok , 2012, Çetinkaya, 2014; Aslan, 2014: 107; Erdoğan, 2015: 145). Çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; alan yazındaki psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koyan diğer bazı çalışmalarla uyumlu sonuçlar elde edildiğini söylemek mümkündür.

Nepotizm ile örgütsel sinizmin alt boyutlarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre,

Nepotizm ile duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani nepotizm arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Örgüt içinde uygulanan kayırmacı davranışların, yani nepotistik uygulamaların sinizm davranışlarını artıracakı düşünülmektedir. Kayırmacılık kişilerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara ve davranış eğilimlerine yol açabilir. Bu tutum ve tavırlar değişik nedenlerden kaynaklanabilecek sinizmi ön plana çıkarmaktadır (Kalagan ve Güzeller, 2010: 84).

Dolayısıyla nepotizm ile örgütsel sinizmin birbirleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olması muhtemel bir sonuçtur.

Alan yazında nepotizm ile örgütsel sinizmin ilişkisini araştıran pek fazla çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte; Karademir'in (2016: 76) ortaokullarda çalışan öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yaptığı çalışmasında kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Nepotizmin de bir kayırmacılık türü olduğu bilindiğine göre, bu çalışmanın sonucu ile uyumlu bir sonuç çıkmıştır.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulgularına göre, çalışanların örgütsel sinizmlerinin pozitif yönde olmasının nedenleri arasında yönetimin nepotizm uygulamaları ve psikolojik sözleşme ihlallerinin olduğu söylenebilir. Çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, örgüt yöneticilerine ve ilerde konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Örgütlere yönelik öneriler;

- ❖ Örgütler için en değerli kaynağın insan olduğunun farkında olunması ve bunun çalışanlara da hissettirilmesi,
- ❖ Örgüt içerisinde adaletli davranılması ve aşırı kayırmacı uygulamalara yer verilmemesi,
- ❖ İnsan kaynağının gerek işe alma sürecinde gerekse terfi ve işlem sürecinde liyakata uygun davranılması,
- ❖ Örgüt içerisinde çalışanların sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla iletebilecekleri ve açıkça tartışabilecekleri bir yapı oluşturulması,
- ❖ Yöneticilerin çalışanlara verdiği sözleri tutması ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenmesi,
- ❖ Örgüt yönetiminin ve çalışanlarının sinizm konusunda bilgilendirilmesi,
- ❖ İş görenlerin düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alan katılımcı bir yönetim anlayışı sergilenmesi,
- ❖ Görev dağılımı yaparken çalışanların kişisel ve mesleki yeterliliklerine uygun objektif biçimde dağıtılması,
- ❖ Örgütte kariyer gelişim olanaklarının olması,
- ❖ Örgütte işbirlikçi güzel bir çalışma ortamının olması,

- ❖ Finansal ödüllerin olması,
- ❖ Başarı elde etmek için geri bildirim ile kişisel desteğin bulunması,
- ❖ İş görenin özel hayatına saygı gösteren bir örgüt ortamının olması önerilebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler;

- ❖ Gelecekte yapılacak araştırmalarda demografik faktörlerin değişkenler üzerinde düzenleyicilik ya da aracılık etkilerinin bulunup bulunmadığına bakılması,
- ❖ Araştırma örnekleminin nitelik ve nicelik olarak farklılaştırılması,
- ❖ Veri toplama tekniği olarak anket yerine mülakat gibi nitel araştırma tekniklerinin kullanılması,
- ❖ Araştırma verilerinin daha fazla sayıda örgütten toplanarak genellemelerde bulunulması,
- ❖ Araştırmaya konu olan kavramların alan yazında henüz yeni sayılabilecek kavramlar olması sebebiyle, ileriki araştırmalarda kavramların daha detaylı bir şekilde irdelenmesi,
- ❖ Araştırmaya konu olan kavramların örgütsel davranış yazınındaki başka değişkenlerle birlikte ele alınması,
- ❖ Konuya kişilik sinizminin de dahil edilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Abdalla, Hayajenh F., Ahmet S., Maghrabi & B.G., Raggad, (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554 -570.

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.

Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Ofset Ltd.Şti.

Aktan, C. (2001). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma, Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları.

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change Public Administration & Management. *An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.

Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.

Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.

Anderson, N. & René S. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.

Araslı, H., Bavik, A. & Ekiz, H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295 – 308.

Arslan, H. & Ulas, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1-2), 103.

Aslan Karacaoğlu, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 93–109.

Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Atkinson, C. & Cuthbert, P. (2006). Does One Size Fit All? A Study Of The Psychological Contract In The UK Working Population. *International Journal Of Manpower*, 27, 647-665.

Aydın, N. (1985). Aile Şirketlerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 88.

Aydın, H. (2012). Arap Baharı ve Suudi Arabistan, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu - Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, (s. 32-40). Kahramanmaraş.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık.

Ayyıldız, A.N. & Kesken J. (2006). *Aile işletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak Spiritüallite*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Bakker, E. (2007). Integrity And Cynicism: Possibilities And Constraints Of Moral Communicatio. *Journal of Agriculturaland Environmental Ethics*, 20, 119–136.

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.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bashira, S. & Nasirb, M. (2013). Breach of Psychological Contract, Organizational Cynicism and Union Commitment: A study Of Hospitality Industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61– 65.

Bedük, A. (2014). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar - Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi.

Bekaroğlu, M. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild H.S. & Walker, J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.

Bingöl, D. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Birsel, M. (2000). *Özel Bir Bankada Psikolojik Sözleşme İhlali İle Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Çalışma..* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

Boyalı, H. (2001). *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, The University of Cincinnati, USA.

Brandes, P. & Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies*. JAI Press, 233-266.

Brandes, P., Castro, Stephanie L., James, Matrecia S. L., Martinez, Arthur D., Matherly, Timothy A., Ferris, Gerald R., Hochwarter, Wayne A. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 232-247.

Brown, M. & Gregan, C. (2008). Cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47 (49), 667-686.

Buranapin, S. (2007). Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a Radical Organizational Change: A Case of Chiang Mai University. Boston: Boston University Press.

Burke, Ronald J. (1998). Changing Career Rules: Clinging to The Past or Accepting The New Reality? *Career Development International*, 3(1), 41.

Büte, M. (2010), Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 22, 1-21.

Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerin Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları ilişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.

Büte, M. & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.

Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-196.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199–208.

Cassidy, E. & Ackah, C. (1997). A Role for Reward in Organizational Change? *IBAR18*, 52-62.

Cavanaugh, Marcie A. ve Raymond A. N. (1999). Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-340.

Cevizci, A. (2009). *Sokrates*. İstanbul: Say Yayınları.

Chambel, Maria José & Fernando Oliveira-Cruz (2010). Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission. *Military Psychology*, 22(2), 110-127.

Chin K. S. & Shin H. E. (1989). Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea. *Sociological Forum*, 4(1), 3.

Chiu, Su-Fen & Peng, Jei-Chen (2008). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employee Deviance: The Moderating Role of Hostile Attributional Style. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 426-433.

CHROBOT-Mason, D.L. (2003). Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45.

Ciulla, J.B. (2005). In Praise of Nepotism. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160.

Claudia E. Mino (2002). *Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative*, Doctor of Philosophy, Dissertation, Alliant International University, Los Angeles, California.

Conway, Neil & Rob B. Briner (2002). A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 287-302.

Conway, Neil & Rob B. Briner (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro J. A. & I. Kessler. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey. *Journal of Management Studies*. 37 (7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J. A. (2002) A Psychological Contract on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (8), 930.

Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Çarıkçı, İ. H. , Bektaş, M. & Turak, B. (2012). Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, 4-6 Ekim 2012, Isparta (s. 130).

Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation To Reality And The Role Of Reciprocity. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 537-559.

De Vos, Ans, Dirk Buyens & René Schalk (2005). Making Sense of A New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work

Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41-52.

Dean J.W., Brandes P. & 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*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *OAKA*, 4(7), 143-161.

Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EATON Judy A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.

Efeoğlu, İ.E. & İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (3), 343- 360.

Efiliti, S., Gönen, Y. & Öztürk, F. (2008). *Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması*. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Ercenap, İ. (2006). *Nepotism and Favoritism in the Banking Industry: Some Evidence From Northern Cyprus*. Master Thesis. Eastern Mediterranean University. Northern Cyprus.

Erdem, R. (2010). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, R. Erdem ve T. İlhan (der.) Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). İstanbul: Beta Yayınları, 135-166.

Erdem, M. & Meriç, E., (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2, 142-154.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul.

Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya: Bildiriler (s.514-524).

Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ford, R. & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnal Journal*, 64, 57-61.

Freese, C. & Schalk, R. (1996). Implications of Differences in Psychological Contracts for Human Resources Management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 501-509.

Garih, Ü. (1990). *Denemelerim I. Alarko Eğitim ve Kültür Vakfı*, İstanbul, 42-44.

Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, NewJersey: Prentice-Hall.

Grimmer, M. ve Matthew O. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.

Guest, D. E. (1998). Is the Pschological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*,19, Special Issue, 649-664.

Guastello, S., Rieke, M., Guastello, D. & Billings, S. (1991). A Study of Cynicism, Personality and WorkValues. *TheJournal of Psychology*, 126 (1), 37-48.

Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ, F. & Orhon, N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792.

Güzeller, C.O. & Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 2008, 87-94.

Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hançerlioğlu, O. (2013). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Helvacı, M.A. (2010). Örgütsel Sinizm. Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde* (ss. 112-115). Ankara:Pegem.

Hernandez, Edward H. & Page, Robert A. (2006). Nepotism in emloyement recruitment process: How Nepotism Builds Organizational Commitment. *Journal of Business Management and Change*, 1 (1), 3-14.

Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45-56.

İnceoğlu, M. (2004). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Elips Yayınevi.

İşçi, E., Taştan, S.B. & Kozal, M.A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.

İyiışleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University, USA.

Janssens, Maddy, Luc Sels & Inge Van den Brande (2003). Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solution. *Human Relations*, 56 (11), 1349-1378.

Johnson, J.L. & O'leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Kalağan, G. & Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 83-97.

Kanter Donald L. & Mirvis Philip H. (1989). *The cynical Americans: Living And Working in An Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Karabulut, A.T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 643-676.

Karacaoğlu, K. & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.

Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.

Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul .

Karcıoğlu, F. & Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.

Korkmaz, C.İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Kotter, John P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15 (3), 91-99.

Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 289-307.

Kurtuluş, K.(2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Kutunis, R.Ö. & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay, *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 185-193.

Kutunis R. Ö. & Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde* (s.269-285), Bursa: Ekin Yayıncılık.

Lambert, S.J. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 12(4), 341.

Latorell, J. (2007). The Relationship Between the ‘Psychological Contract’ and ‘Employment Relations’. *Journal of Industrial Relations*, 49 (2), 277-286.

Lentz, B.F. & Laband, D.N. (1989). Why So Many Children of Doctors Become Doctors: Nepotism vs. Human Capital Transfers. *The Journal of Human Resources*, 24(3), 396-413.

Lo, Susanna & Samuel Aryee (2003). Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005-1020.

Macneil, Ian, R. (1985). Relational Contract: What We Do and What We Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Man, Wan Kuang (2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (12), 304-311.

Mantere, S. & 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.

Marks, Abigail (2001). Developing A Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract. *Employee Relations*, 23 (4/5), 454-467.

Masters, R. D. (1983). The Biological Nature of the State. *World Politics*, 35(2), 161- 193.

Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2013, 19 (3), 467-498.

Metzger, M.D. (2004). *A Qualitative Inquiry into the Formation of Beliefs in A Police Organization*. Dissertation of Doctor of Education, The George Washington University, Washington.

Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty-First Century?. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 15, 9-11.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Mimaroğlu Özgen, H. & Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 2.

Mirvis P.H. & Kanter D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 58.

Morrison, Elizabeth Wolfe & Sandra L. Robinson (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.

Mulder, Bridgette, K. (2008). *Risking the Business or Reaping the Benefits: The Antecedents and Consequences of Nepotism*. Phd Thesis, DePaul University, Chicago, Illinois.

Nebiyeva, S. (2016). *ABD'nin Büyük Ortadoğu Projesi'nin Arap Baharı Ekseninde Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Bakü.

Neves, P. (2012). Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor–Subordinate Relationships and Performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 965–976.

Ng, T. & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.

O'Neill, Bonnie S. & Adya, Monica (2007). Knowledge Sharing and Psychological Contract. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 414.

Öncer, A.Z. (2009). An overview of organizational cynicism and a cure suggestion: Teamwork. *EABR & TLC Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.

Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.

Özdemir, H. (2013). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Ankara.

Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özler, Derya E., Özler H. & Gümüştakin, Gülten E. (2007), Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437–450.

Özler Derya E., Atalay Ceren G. & Şahin Meltem D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2).

Özler, Derya E. & Büyükarıslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), 1309–8047.

Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Alp Yayınları.

Padgett, M.Y. & Morris, K.A. (2005). Keeping it “All in the Family”: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benetif the Beneficiary? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (2), 34–45.

Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.

Petray-Guillard, Dominique (2008). Union Discourse and Percieved Violation of Contract: A Social Contract-Based Approach. *Industrial Relations*, 63(3), 479-501.

Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiler (Karabük İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ponzo, M. & Scoppa V. (2011). A simple model of favouritism in recruitment. *Research in Economics*, 65 (2), 78-88.

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. & Passell, B. S (2003). After The Fall: Layoff Victims’ Trust And Cynicism In Re-Employment. *Journal Of Organizational And Occupational Psychology*, 76, 201-212.

Prokosch, R. (2011). Nepotism, Calgary Magazine in 2001.

Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The Impact Of Personality On Psychological Contracts. *Academy Of Management Journal*, 47, 350-367.

Rehman, Muhammad Ahmad-Ur, Haq, Inam Ul, Jam, Farooq Ahmed, Ali Ahmad & Hijazi, Syed Tahir (2010). Psychological Contract Breach and Burnout, Mediating Role of Job Stres and Feeling of Violation. *European Journal of Social Sciences*, 17(2), 232-237.

Reichers, A.E., Wanous, J.P. & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.

Robinson, Sandra L. & Rousseau, Denise M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Expectation But The Norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (3), 245-256.

Robinson, Sandra L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.

Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.

Rousseau, Denise M. & Kimberly A. Wade-Benzoni (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated. *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.

Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.

Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Rousseau, D. M. & R. Schalk. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. CA, Newbury Park: Sage, in press.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contracts. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74: 511-541.

Rowley, J. (1998). Quality Measurement in The Public Sector: Some Perspectives From The Services Quality Literature. *Total Quality Management*, 9 (2-3), 330-331.

Schalk, Freeze & Van Den Bosch, (1995). The Psychological Contract of PartTimers and Full-Timers. *Gedrag En Organisatie*, 8, 307-317.

Seçkin, Z. (2011). *Psikolojik Sözleşme*. Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular, Ed. Aykut Bedük, Konya, Atlas Akademi, 1-27.

Sels, L., Janssens, M. & Brande, I. V. D. (2004). Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 461-488.

Shea, L. I. (2003). *Diogenes in the Salon: Cynicism and the Question of Enlightenment*. Doktora Tezi, Harvard University , Graduate School of Arts and Sciences.

Sheridan, G. (2003). Nepotism: is it back? *New Statesman*, 135, 22–25.

Shore, Lynn M. & Lois E. Tetrick (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. Trends in Organizational Behavior Vol. 1, (Ed.: Carl L. Cooper ve Denise M. Rousseau), John Wiley & Sons, Chichester, England, s. 91-109.

Stanley, D.J., Meyer, J.P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429- 459.

Suazo, M. M. (2003). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kansas Üniversitesi. Kansas.

Suazo, Mark, M., Turnley, William, H. & Mai- Dalton, Renate, R. (2005). Role of Percieved Violation in Determining Employees Reaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1), 24-36.

Suazo, Mark M., Patricia G. M. & Rudy S. (2011). Creating Psychological and Legal Contracts Through HRM Practices: A Strength of Signals Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-18.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şahin Dil, M. (2010). *Psikolojik sözleşme*. N.D. Ergun Özler, (Ed.). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa: Ekin Yayınevi.

Şahin, F. (2011), Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şimşek, M. Ş. & Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tallman, R. R. J. & Bruning, N. S. (2008). Relating Employee*s Psychological Contract To Their Personality. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(6), 688-712.

Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., & Williams, C.A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *Working paper: National Technical Information Service*, 1-9.

Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283–305.

Tuncel, H.T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya: Konya Ticaret Odası.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Turner, J.H. & Valentine, S.R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999a). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9 (3), 376-377.

Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999b). The Impact of Psychological Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895- 922.

Turnley, W. H. 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. & Güzel, B (2009). Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 686- 690.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.H. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Vinton, Karen L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11 (4), 297-303.

Vorlander, K. (2004). *Felsefe Tarihi*. (Y. Kanar, Çev.). İstanbul : İz Yayıncılık.

Vural B., & Sohodol Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, (40):325-332.

Walker, A. & Hutton, D. (2006). The Application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.

Wanous, John SS. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management*, 269-273.

Wanous, John P., Reichers Arnon E. & Austin, James T. (2000). Cynicism About Organizational Change, Measurmenet, Antecedents and Correlates. *Group & Organization Management*, 25 (2), 132-153.

Ward, Stephanie G.; Envick, Broke R. & Langford, M. (2007). On The Theory of Psychological Contracts in Family Firms. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 37-51.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R. & Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *J. Appl. Soc. Psychol.* 38, 2273-2292.

Wong, Linda C. & Kleiner, Brian H. (1994). Nepotism. *Work Study*, 43 (5), 1 – 12.

Wu, C., Neubert, M.J. & Yi, X. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change: The Mediating Role or Justice Perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 327-351.

Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 353-380.

Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski & Jesus Bravo (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta- Analysis. *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Bellow, A (2003), "In Praise of Nepotism", 7 Ocak 2017 tarihinde <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2003/07/in-praise-ofnepotism/302753/> sayfasından erişilmiştir.

Gardner, J (2011), “Favoritism in Workplace Promotions Widespread, Study Says”, 13 Ocak 2017 tarihinde <http://strengtheningorganisations.blogspot.com.tr/2011/09/favouritism-in-workplace-promotions.html> sayfasından erişilmiştir.

Türk Dil Kurumu (2017). Güncel Türkçe Sözlük. 2 Ocak 2017 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	Sunman, Gözde
Uyruğu	T.C
Doğum tarihi ve yeri	02.10.1986 Aksaray
Medeni hali	Evli
Telefon	5454834254
Faks	-
E-posta	gozdesunman@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Aksaray Hazım Kulak Anadolu Lisesi	2004
Üniversite	Selçuk Ünivesitesi, Karaman İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü	2008
Yüksek Lisans	Aksaray Üniversitesi, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	2017

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2011-2013	Fevzi Adanır & Co. International & Financial Accountants	Bağımsız Denetim ve Muhasebe

Yabancı Dil	İngilizce
-------------	-----------

Yayınlar

Karadal, H.; Akyazı, E.; Sunman, G.; Güvenç, K.; Koca, F. (2016), *Personel Güçlendirmenin İhbarcılığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Eurasian Academy of Sciences Social Science Journal, 1 (9), 106-114.

Yıldırım, M. H. , Güvenç, K., Sunman, G. (2016), *Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgüt Temelli Özsaygının İhbar Davranışına Etkisi: Aksaray İlinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Üniversitesi.



EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler “Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sinizme Etkisi” ne yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek veriler, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

yildirimmh@gmail.com

HAZIRLAYAN

Gözde SUNMAN

gozdesunman@gmail.com

BÖLÜM 1

Cevaplayıcıya İlişkin Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek
2. Medeni durumunuz: ()Bekâr ()Evli ()Diğer
3. Yaşınız: ()18-28 ()29-39 ()40-50 ()50 yaş üstü
4. Bu işletmedeki çalışma süreniz (yıl) ()5 yıldan az ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21 yıl üstü
5. Öğrenim Durumunuz: ()İlköğretim ()Lise / Ortaöğretim ()Önlisans ()Lisans ()Lisansüstü ()Doktora
6. Çalıştığınız Departman: ()Yönetim ()Muhasebe ()Finans ()Satış ve Pazarlama ()İnsan Kaynakları ()Üretim ()Halkla İlişkiler ()Ar-Ge ()Diğer
7. İşletmeye iş başvurusunda bulunurken herhangi bir referansınız var mıydı? () Evet () Hayır

BÖLÜM 2

İfadelere ilişkin katılım derecelerinizi lütfen (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, sinirleniyorum.					
2-Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, kızgın oluyorum.					
3-Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, gergin oluyorum.					
4-Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde, endişeleniyorum.					
5-Çalıştığım işletmenin söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile uyumlu değil.					
6-Çalıştığım işletmenin politikaları, hedefleri ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta var.					
7-Çalıştığım işletme bir şey yapacağını söylediğinde, gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ediyorum.					
8- Çalıştığım işletmede çalışan personel ile ödüllendirilen personel farklıdır.					
9- Çalıştığım işletmenin yapacağını söylediği ile yaptığı arasında çok az benzerlik vardır.					
10- Çalıştığım işletmede işlerin ilerleme biçimini, işletme dışındaki arkadaşlarıma yakınlıkla anlatırım.					
11- İş arkadaşlarımla “farkındayım” anlamında bakışırız.					
12- Çalıştığım işletmede işlerin yapılma şekli hakkında diğer çalışanlar ile konuşurum.					
13- Çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını diğer çalışanlar ile eleştiririm.					

BÖLÜM 3

İfadelere ilişkin katılım derecelerinizi lütfen (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-İşverenim, işe alım sürecinde verdiği sözlerin hemen hemen hepsini yerine getirdi.					
2-İşverenimin işe alındığımdan beri bana vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünmekteyim.					
3-Şu ana kadar işverenim bana vermiş olduğu sözleri yerine getirmekte mükemmeldi.					
4-İşyerine katkılarım karşılığında bana söz verilen her şeyi almadım.					
5-Kendi payıma düşenleri yapmama karşın, işverenim bana verdiği sözlerin çoğunu tutmadı.					
6-İşyerime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum					
7-İşyerimin beni aldattığını hissediyorum.					
8- İşyerimin, aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum					
9- İşyerimde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum.					

BÖLÜM 4

İfadelere ilişkin katılım derecelerinizi lütfen (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetleri ikinci planda kalmaktadır.					
2-Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
3-Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
4-Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.					
5-Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
6-Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan itibar görmektedir.					
7-Bu işletmedeki alt ve orta kademedeki yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
8- Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.					
9- Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmaları veya onlara ceza vermeleri oldukça zordur.					
10- Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
11- Bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir					
12- Bu işletmede personel alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
13- Bu işletmeye personel alımında yönetimde tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
14-Bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					