



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN İŞE YABANCILAŞMA
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Ferhan UÇAK

Danışman

Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

ALANYA

2025

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN İŞE YABANCILAŞMA
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Ferhan UÇAK
İşletme Anabilim Dalı
İşletme (Dr)

Danışman
Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

ALANYA
(2025)

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ferhan UÇAK

TEŞEKKÜR

Bu doktora tezinin ortaya çıkmasında emeği olan tüm değerli insanlara içtenlikle teşekkür etmek isterim. Öncelikle, sürecin en başından sonuna kadar bilgi birikimiyle ve desteğiyle yanımda olan sevgili danışmanım Doç. Dr. Mustafa Yıldırım'a gönülden teşekkür ederim. Akademik yolculuğum boyunca bana gösterdiği rehberlik ve yapıcı yaklaşımı benim için çok kıymetliydi.

Tez izleme jürimde yer alarak değerli görüşleriyle çalışmamın gelişimine önemli katkılar sağlayan Doç. Dr. Engin Üngüren'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ömer Emre Arslan'a da içtenlikle teşekkür ederim. Yönlendirmeleri ve akademik destekleri tezimin daha nitelikli bir çalışma olmasına katkı sağladı. Ayrıca süreç içinde bilgi ve deneyimleriyle bana her zaman kapılarını açan, katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Mehmet Kahyaoğlu'na ve Dr. Öğr. Üyesi Zafer Duran'a da teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun ve yorucu yolculuğun en büyük yükünü hiç kuşkusuz ailem taşıdı. Her zaman yanımda olan, sabrıyla, sevgisiyle ve bitmeyen desteğiyle bana güç veren eşime ne kadar teşekkür etsem azdır. Zorlandığım her anda beni motive eden, anlayışıyla bu süreci benim için katlanılır kılan o oldu. Ve elbette hayatımın neşesi, küçük kahramanım, oğlum Ali Tuna... Henüz beş yaşında olmasına rağmen doğduğu günden beri benimle birlikte bu tezi büyüten bir yol arkadaşı oldu. Bu başarının en saf, en güzel ilham kaynağı sensin. İyi ki varsın oğlum.

Bu süreçte bana destek olan, katkı veren, iyi dilekleriyle güç katan herkese gönülden teşekkür ediyorum. Bu çalışma yalnızca benim değil; emeği, desteği ve sevgisiyle yanımda olan herkesin ortak başarısıdır.

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ferhan UÇAK

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Aralık, 2025 (157 Sayfa)

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlali, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi arasındaki olası ilişki ve nedenselliği tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı'nda A grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti şirketleri çalışanları üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Bal ve diğerleri (2010b) tarafından uyarlanan “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği”, Nair ve Vohra (2010) tarafından geliştirilen “İşe Yabancılaşma Ölçeği” ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Lider-üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Online şekilde gerçekleşen veri toplama süreci sonucunda 702 çalışandan elde edilen veriler araştırma amaçlarına uygun olacak şekilde AMOS ve SPSS istatistik programlarıyla analiz edilmiş; SPSS ortamında Hayes'in PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işe yabancılaşma psikolojik sözleşme ihlalleri ile pozitif yönde ilişkiliyken, lider-üye etkileşimi ile negatif yönde ilişkilidir. Psikolojik sözleşme ihlalleri işe yabancılaşmayı pozitif; lider-üye etkileşimi ise negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rolü vardır.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, İşe Yabancılaşma, Lider-üye Etkileşimi, Sivil Havacılık

ABSTRACT

THE MODERATOR ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON WORK ALIENATION: A STUDY IN THE AVIATION INDUSTRY

Ferhan UÇAK

Department of Business Administration

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

December, 2025 (157 Pages)

This study was conducted to determine the possible relationship and causality between psychological contract breach, work alienation, and leader-member exchange. For this purpose, a field research was conducted on the employees of ground handling companies with Group A operating licenses at Istanbul Airport and Sabiha Gökçen Airport. The “Psychological Contract Breach Scale” adapted by Bal et al. (2010b), the “Work Alienation Scale” developed by Nair and Vohra (2010) and the “Leader-Member Exchange Scale” developed by Liden and Maslyn (1998) were used as data collection tools. As a result of the online data collection process, the data obtained from 702 employees were analyzed using AMOS and SPSS statistical programs in accordance with the research objectives; Hayes' PROCESS macro was used in the SPSS environment. According to the analysis results, work alienation was positively correlated with psychological contract breaches, while it was negatively correlated with leader-member exchange. Psychological contract breaches positively predicted work alienation; Leader-member exchange has a negative effect. Furthermore, leader-member exchange has a moderating role in the effect of psychological contract breaches on work alienation.

Keywords: Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Work Alienation, Leader-Member Exchange, Civil Aviation

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri	6
2.1.1. Psikolojik sözleşme kavramı	6
2.1.2. Erken dönemde psikolojik sözleşme.....	8
2.1.3. Psikolojik sözleşmenin değişimi.....	11
2.1.4. Psikolojik sözleşmenin özellikleri	15
2.1.5. Psikolojik sözleşmenin oluşumu.....	18
2.1.6. Psikolojik sözleşme türleri.....	22
2.1.7. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve oluşumu	27
2.1.8. Psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin nedenler, sonuçlar ve yapılan çalışmalar.....	31
2.2. İşe Yabancılaşma	44
2.2.1. Yabancılaşma kavramı	44
2.2.2. İşe yabancılaşma	52
2.2.3. İşe yabancılaşmanın boyutları	57
2.2.3.1. Güçsüzlük	58
2.2.3.2. Anlamsızlık	59
2.2.3.3. Normsuzluk.....	59
2.2.3.4. İzolasyon	60
2.2.3.5. Kendine yabancılaşma	61
2.2.4. İşe yabancılaşmayla ilgili yapılan çalışmalar	62
2.3. Lider-Üye Etkileşimi.....	70
2.3.1. Lider-üye etkileşimi teorisinin kavramsal ve gelişimsel çerçevesi	70

2.3.2. Lider-üye etkileşiminin boyutları	74
2.3.2.1. Katkı.....	74
2.3.2.2. Sadakat	75
2.3.2.3. Etki	75
2.3.2.4. Mesleki saygı	75
2.3.3. Lider-üye etkileşimiyle ilgili yapılan çalışmalar	76
2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme	80
2.4.1. Psikolojik sözleşme ihlalleri ve işe yabancılaşıma ilişkisi	80
2.4.2. Lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşıma ilişkisi	83
2.4.3. Psikolojik sözleşme ihlalleri, lider üye etkileşimi ve işe yabancılaşıma ilişkisi.....	84
3. YÖNTEM	88
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	88
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	89
3.3. Araştırma Modeli	91
3.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	91
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı	92
3.5.1. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği.....	92
3.5.2. İşe yabancılaşıma ölçeği	94
3.5.3. Lider-üye etkileşimi ölçeği	94
3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	94
4. BULGULAR.....	98
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	98
4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	99
4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Bulgular	102
4.3.1. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi.....	102
4.3.2. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ..	102
4.4. İşe Yabancılaşıma Ölçeğine İlişkin Bulgular	104
4.4.1. İşe yabancılaşıma ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi	104
4.4.2. İşe yabancılaşıma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi	104
4.5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Bulgular	105
4.5.1. Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi	105
4.5.2. Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	105
4.6. Korelasyon Analizi Bulguları.....	106

4.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	107
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	118
6. KAYNAKLAR.....	132
7. EKLER.....	154
EK-1: Anket Örneği	154
ÖZGEÇMİŞ	157



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Bireyin psikolojik sözleşmesinin gelişimi.....	18
Şekil 2.2 Yabancılaşma ile tatmin ilişkisi.....	54
Şekil 2.3 Yabancılaşma ile bağlılık ilişkisi.....	55
Şekil 2.4 Yabancılaşma ile katılım ilişkisi.....	55
Şekil 2.5 Tükenmişliğin yabancılaşma ve katılım ile ilişkisi	56
Şekil 2.6 Yabancılaşma ve sapkın davranışlar ilişkisi	57
Şekil 3.1 Araştırmanın simgesel modeli	91
Şekil 3.2 Basit moderasyon modeli	97
Şekil 4.1 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü.....	109
Şekil 4.2 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etki boyutunun düzenleyici rolü	111
Şekil 4.3 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde katkı boyutunun düzenleyici rolü	113
Şekil 4.4 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde mesleki saygı boyutunun düzenleyici rolü	115
Şekil 4.5 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sadakat boyutunun düzenleyici rolü	116

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Psikolojik sözleşmenin değişimi	13
Tablo 2.2 Psikolojik sözleşmelerde ‘eski’ ve ‘yeni’ ayrımı.....	14
Tablo 2.3 Eski ve yeni psikolojik sözleşme	14
Tablo 3.1 Uyum iyiliği indeksleri	96
Tablo 4.1 Demografik özelliklere ilişkin dağılımlar	98
Tablo 4.2 Psikolojik sözleşme ihlali değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler.....	100
Tablo 4.3 İşe yabancılaşma değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler	101
Tablo 4.4 Lider-üye etkileşimi değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler	101
Tablo 4.5 Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	102
Tablo 4.6 Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	103
Tablo 4.7 Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği uyum iyiliği indeksleri	104
Tablo 4.8 İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	104
Tablo 4.9 İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	104
Tablo 4.10 İşe yabancılaşma ölçeği uyum iyiliği indeksleri	105
Tablo 4.11 Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	105
Tablo 4.12 Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.	106
Tablo 4.13 Lider-üye etkileşimi ölçeği uyum iyiliği indeksleri	106
Tablo 4.14 Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon matrisi.....	107
Tablo 4.15 H ₁ , H ₂ ve H ₃ hipotezlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	108
Tablo 4.16 Psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları.....	110
Tablo 4.17 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etki boyutunun düzenleyici rolü	110
Tablo 4.18 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde katkı boyutunun düzenleyici rolü	112
Tablo 4.19 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde mesleki saygının düzenleyici rolü.....	114
Tablo 4.20 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sadakat boyutunun düzenleyici rolü	115
Tablo 4.21 Hipotez testlerinin sonuçları	117

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
Akt.	Aktaran
AMOS	Analysis of Moment Structures
Bkz.	Bakınız
GenAI	Üretken Yapay Zeka (Generative Artificial Intelligence)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Godness of Fit Index)
ITF	Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu (International Transport Workers' Federation)
LÜE	Lider-üye Etkileşimi
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)
Ör.	Örnek/Örneğin
PLS-SEM	Kısmi En Küçük Kareler – Yapısal Eşitlik Modellemesi (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling)
PRISMA	Sistemik Derlemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Öğeleri (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)
RMSEA	Ortalama Hata Karakök Yaklaşımı (Root Mean Square Error Approximation)
SAS	İstatistiksel Analiz Sistemi (Statistical Analysis System)
SE	Standart Hata (Standart Error)
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY	Sivil Havacılık Yönetmeliği
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences)
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
vs.	Ve Saire
χ^2/df	Ki-kare bölü serbestlik derecesi (Chi-square divided by degrees of freedom)

1. GİRİŞ

İç ve dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgütlerin yapısını köklü bir şekilde dönüştürmüş ve bu durum çalışan ilişkileri üzerinde etkiler yaratmıştır (Atkinson, 2002, s. 14). Artan rekabet ve küreselleşme çok sayıda kuruluşu rekabetçi kalmaya zorlayarak yeniden yapılanma (Herriot vd., 1997, s. 152), küçülme ve dış kaynak kullanımı (Zhao vd., 2007, s. 647) gibi uygulamalarla verimlilik arayışına itmiştir. Ayrıca mevcut iş ortamında piyasa güçleri pek çok organizasyonun istihdam stratejilerini de etkilemiştir. Araştırmalar, mevcut koşullarda daha esnek istihdam uygulamalarına yönelik artan ekonomik ihtiyacı göstermektedir (Millward & Hopkins, 1998, s. 1530). Artan esneklik talepleri karşısında kuruluşlar çalışanlarla iş güvenliği ve istikrarlı gelir sağlayan ilişkiler kurmak noktasında isteksiz kalabilmektedir (Maguire, 2002, s. 179).

Esnek istihdam uygulamaları her ne kadar iş döngülerini kolaylaştırırsa da taraflar arasında çatışmalar yaratabilmektedir (Rousseau, 1998, s. 224). Zira daha esnek hale getirilen sözleşmelerle birlikte çalışanlardan farklı görevlerde daha fazla çalışmaları istenmektedir (Smitsen vd., 2013, s. 310). Ayrıca azalan iş güvencelerine karşılık çalışanların daha esnek ve biçimsel iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeleri ve örgütsel katkı noktasında daha istekli olmaları beklenmektedir (Anderson & Schalk, 1998, s. 642).

İstihdam ve yönetim uygulamalarındaki mevcut eğilimler işçi ve işveren ilişkisinin değişikliklere uğradığını göstermektedir (Rousseau, 1990, s. 391). Sendikal örgütlenmenin azalması, iş gücünün artan esnekliği, esnek çalışma saatleri, taşeron kullanımının yaygınlaşması, teknolojik gelişmeler, iş- yaşam dengesine artan ilgi (Guest, 2004, ss. 542-543) gibi bir dizi faktörün geleneksel istihdam ilişkilerinin uygulanabilirliğini etkilediği bilinmektedir. İstihdam ilişkilerini etkileyen çeşitli faktörlerin, çalışan ve kuruluşların birbirlerine ne borçlu oldukları hakkındaki belirsizliği daha da artırması; dahası, dalgalanma ve belirsizlik durumlarının, örgütlerin çalışanlarına karşı üstlendikleri yükümlülükleri tam anlamıyla yerine getirilmesini güçleştirmesi söz konusudur (Morrison & Robinson, 1997, s. 226).

Söz konusu geleneksel kesinliklere olan güvenin yitirildiği örgütsel yaşamda, sosyal mübadele kuramı bir dizi soruna ve yeni dinamiklere odaklanmada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Kurama göre, herhangi bir mübadele ilişkisi içinde olan

taraflar bu ilişkinin denge içinde olması için gayret ederler ve birbirlerine sağladıkları katkılar noktasında bir beklenti içindedirler (Yürür, 2019).

Bununla birlikte, yönetim alanyazınında bugüne kadar sosyal mübadelenin tarafları ile ilgili olarak çeşitli kavramsallaştırmaların yapıldığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme, çalışanın örgütüyle olan mübadele ilişkilerine odaklanan bir kavram olması nedeniyle bunlardan bir tanesidir (Yürür, 2019). Rousseau'nun (1989, 1990) kavramsal ve ampirik çalışmalarıyla pek çok araştırmacının dikkatini çeken psikolojik sözleşme kavramı birey ile örgüt arasında istihdam ilişkisi bağlamında, tarafların karşılıklı yükümlülükler, beklentiler, vaatler ve algılar temelinde şekillenen yazılı olmayan bir değişim anlaşmasıdır (Robinson, 1996, s. 574; Robinson & Morrison, 1995, s. 290; Robinson vd., 1994, s. 138; Roehling, 1997, s. 204; Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 679; Smissen vd., 2013, s. 311; Topa vd., 2022, s. 1).

Çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı alışverişlerin taraflarca daha önce vaat edilen ve karşılıklı taahhütlere uygun şekilde gerçekleştiği şeklinde algılanması psikolojik sözleşmenin yerine getirildiği algısı yaratırken (Topa vd., 2022, s. 2); taraflardan birinin, diğer tarafın kendisine vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmediği (Robinson & Rousseau, 1994, s. 247) ya da bunlar arasında bir tutarsızlığın var olduğuna (Anderson & Schalk, 1998, s. 644) inanması psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi ile ilgilidir.

Çok sayıda yapılan çalışma, psikolojik sözleşme ihlallerinin bireysel ve örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarının olduğunu göstermektedir (Akar & Yörük, 2024; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Topa vd., 2022; Turnley & Feldman, 1999). Bu sonuçlardan bir tanesi de çalışanın işine karşı yabancılaşmasıdır. Tarihsel olarak Marx'ın kapitalist üretim ilişkilerine yönelik yazılarına dayanan işe yabancılaşma (Mottaz, 1981, s. 515) kavramı, işten, bağlamdan veya benlikten kopma halidir (Nair & Vohra, 2012, s. 27). Her ne kadar yabancılaşma, geniş tarihsel katmanlarıyla, nesnel ve öznel boyutlarıyla sosyal bilimlerde önemli bir yer tutsa da, psikolojik sözleşme ihlalleri noktasındaki çabaların işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçların kontrol altına alınmasında önemli dinamikler olduğu bilinmektedir (Fettahlioğlu & Afşar, 2016; Li & Chen, 2018; Üngüren & Arslan, 2020).

Öte yandan, Morrison ve Robinson'un (1997), psikolojik sözleşme ihlallerinin hangi mekanizmalar yoluyla olumsuz sonuçlara evrildiğini açıklayan gelişimsel modellerine göre, bu süreç bağlamsal ve sosyal dinamikleri de içeren bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, liderin astlarıyla olan etkileşimleri gibi devam eden işveren-çalışan

iletişimini kolaylaştıran mikro düzeydeki bir değişkenin, psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz duygulara dönüşmesi olasılığını azaltacağı düşünülmektedir. Nitekim lider-üye etkileşimi kalitesinin, psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Bal vd., 2010a; Doden vd., 2018; Dulac vd., 2008).

Bu çalışmada da alanyazındaki bilgi birikimi desteğiyle, psikolojik sözleşme ihlalleri, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişki örüntüsünü ortaya çıkarmak hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda havacılık sektörü, söz konusu değişkenlerin incelenmesine uygun ve anlamlı bir araştırma zemini sunmaktadır. Zira sektörün zaman içerisinde geçirdiği tarihsel dönüşüm süreci ve liberalizasyon sonrası oluşan rekabetçi dinamikler, tarafların karşılıklı yükümlülük ve beklentilerine yönelik algılarında bir asimetri yaratarak psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan örgütsel koşulları güçlendiriyor gibi durmaktadır.

Guest (2004) tarafından da ifade edildiği şekliyle, sendikal örgütlenmenin azalması, iş gücünün artan esnekliği, esnek çalışma saatleri, taşeron kullanımının yaygınlaşması, teknolojik gelişmeler gibi çok sayıda faktör geleneksel istihdam ilişkilerinin uygulanabilirliğini giderek daha fazla sınırlamaktadır. Bu nedenle çalışma, sürekli zaman baskısı, yüksek oranda sorumluluk, yüksek stres, 7/24 esasına dayalı vardiya sistemi (Yılmaz, 2022), taşeronlaştırma ve sendikasızlaştırma, esnek çalışma modelleri (Koç, 2018) gibi uygulamalarla karakterize olan havacılık sektöründe yürütülmek üzere tasarlanmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi ilişkisini havacılık sektöründe ele alan bu çalışmanın, teorik ve uygulamaya yönelik önemli katkılar sunması beklenmektedir. Nitekim alanyazında, psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmakla birlikte, söz konusu değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi sektör temelli olarak açıklayan çalışmalar sınırlıdır. Daha da ötesi, bu ilişkiye lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir değişken olarak dahil edildiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının hangi koşullarda işe yabancılaşmaya daha güçlü ya da daha zayıf biçimde dönüştüğünün kuramsal olarak yeterince açıklanamamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel problemi, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşimi düzeyine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı sorusudur. Çalışmada, bu problem havacılık sektörü özelinde ele alınarak psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma ilişkisinde lider-üye

etkileşiminin düzenleyici rolü ilk kez bütünleşik bir model içinde test edilmektedir. Bu yönüyle araştırmanın literatürdeki kuramsal boşluğu doldurması ve örgütsel davranış alanyazınına yeni bir ilişki örüntüsü kazandırması beklenmektedir.

Çalışma, uygulama açısından da dinamik çalışma koşullarıyla karakterize sektörlerde yönetim uygulamalarının niteliğine ilişkin yol gösterici nitelikte bulgular sunma potansiyeline sahiptir. Zira, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlarda yabancılaşma eğilimlerini nasıl tetiklediğini ve yüksek nitelikteki bir lider-üye etkileşiminin bu olumsuz etkileri ne ölçüde azaltabildiğini ortaya koymak; yöneticiler, insan kaynakları profesyonelleri ve politika yapıcılar açısından önemli bir rehberlik sağlayacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki örüntüsünü ele alan bu çalışmada, öncelikle araştırmanın kuramsal temelini oluşturan kavramların kapsamlı biçimde ele alındığı kavramsal çerçeve sunulmuştur. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilgili olarak, psikolojik sözleşme kavramı, erken dönemde psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşmenin değişimi, özellikleri, oluşumu ve türleri, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve oluşumu, psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin nedenler, sonuçlar ve yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İşe yabancılaşma değişkenine ilişkin ilk olarak yabancılaşma kavramı ele alınmış, takiben işe yabancılaşma kavramı ve boyutlarına yer verilmiş, son olarak değişkene ilişkin alanyazında yer alan çalışmalara değinilmiştir. Araştırmada düzenleyici değişken olarak ele alınan lider-üye etkileşiminin kavramsal çerçevesi dahilinde ise kavramın tanımı, gelişimi ve boyutları açıklanmış; yapılan çalışmalar ve bulguları ile beraber kavramsal çerçeve sonlandırılmıştır.

Değişkenlere ilişkin kavramsal çerçeveyi izleyen “değişkenler arası ilişkiler ve hipotez geliştirme” kısmında, değişkenler arasındaki ilişkiler sosyal mübadele teorisi bağlamında teorik zeminde ele alınmış; araştırma modelini oluşturan ilişkileri destekleyen önceki çalışmalara yer verilmiş ve bu doğrultuda çalışmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

Araştırmanın yöntem bölümünde, araştırmanın önemi, amacı, evreni, örnekleme, modeli, varsayımları, sınırlılıkları, veri toplamada ve veri analizinde kullanılan yöntemler açıklanmış; bulgular kısmında ise, katılımcıların demografik özellikleri, araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, korelasyon analizi bulguları ve hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmada son olarak ise, elde edilen bulguların alanyazın ışığında yorumlandığı, gelecek araştırmalara yönelik önerilerin ve uygulamaya dönük çıkarımların sunulduğu tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sözleşme ihlallerine dair kavramsal çerçevenin daha net biçimde ortaya konulabilmesi amacıyla öncelikle psikolojik sözleşme kavramına, bu kavramın gelişimi, değişimi, özellikleri, oluşumu ve türlerine yer verilmiş; ardından ise ihlal algısı, oluşumu, nedenleri ve sonuçları alanyazında gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda ele alınmıştır.

2.1.1. Psikolojik sözleşme kavramı

İş örgütlerinin temel aktörleri olan işveren ve çalışan arasındaki mübadele ilişkisi, her iki tarafa da karşılıklı beklenti ve sorumluluklar yükler. Birey bir kuruluşa katıldığında hem alacaklarına (ücret, ilerleme fırsatları, statü, iş miktarı vb.) hem de vereceklerine (beceri, emek, zaman, sadakat vb.) karşı bir beklenti içerisinde olur. Buna karşılık kuruluşun da alacaklarına ve vereceklerine karşılık bir dizi beklentisi vardır (Kotter, 1973, s. 92). Herriot vd.'nin (1997) çeşitli sektörlerde yönetici ve çalışanların karşılıklı yükümlülük algılarını tespit etmek amaçlı yapmış oldukları çalışmalarına göre; kuruluşlar çalışanların, kaliteli iş çıkarmaları, müşterilerle ilgilenmeleri, sadık olmaları, örgüt itibarını korumaları, dikkatli olmaları, doğru giyinip davranmaları ve iş tanımının ötesine geçerek esnek çalışabilmeleri gibi yükümlülükleri yerine getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Buna karşılık çalışanlar işverenlerinden eğitim desteği, seçim, değerlendirme, terfi ve işten çıkarma süreçlerinde adil olmaları, ailesel ve kişisel ihtiyaçlar için izin imkanı sunmaları, danışmanlık, iletişim ve kişisel destek sağlamaları, özel katkılar ve uzun süren hizmetleri ödüllendirmeleri, güvenli ve uygun bir iş ortamı ve iş güvencesi sunmaları yönünde beklentilere sahiptirler. Formal şekilde tanımlanmamış bu iş ilişkisinin dinamiklerini anlayabilmek maksadıyla psikolojik sözleşme araştırmacılar tarafından faydalı bir kavram olarak görülmektedir (Kotter, 1973; Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994). Zira psikolojik sözleşme, tarafların iş ilişkilerinde birbirlerinden ne almaları ve ne vermeleri beklediklerini belirten örtük bir sözleşmedir (Kotter, 1973, s. 92).

Argyris (1960), Levinson ve arkadaşları (1962), Schein (1965) ve Kotter (1973) gibi araştırmacılar, psikolojik sözleşmelerin resmi iş sözleşmelerinden farklı olarak birey ile işveren arasındaki ilişkinin şartlarına dair inanışları temel aldığını savunurlar

(Kickul, 2001b, s. 321). Rousseau (1995, s. 9) ise psikolojik sözleşmeleri, sosyal, zımni ve normatif sözleşmelerden ayrı bir kavram olarak ele alır ve bunları, bireylerin kendileri ile diğer taraflar arasında kabul edilen ve güven duyulan vaatlere ilişkin inançları olarak tanımlar. Tarafların beklentilerinin değişmesiyle psikolojik sözleşmeler de değişkenlik göstereceğinden resmi iş sözleşmesinden farklı olarak, psikolojik sözleşmeler binlerce ögeyi içerebilecek kadar kapsamlıdır (Kotter, 1973, s. 92). Rousseau (1989, ss. 135-136) psikolojik sözleşmelerin kapsamının, bireyin organizasyonundaki kıdem ve görev süresi gibi pozisyonel faktörlerle genişleme olasılığının artacağını varsaymaktadır.

Rousseau'nun (1989, 1990) kavramsal ve ampirik çalışmaları ile pek çok örgütsel davranış bilimcisinin dikkatini çeken psikolojik sözleşme kavramı, çeşitli araştırmacılar tarafından benzer şekilde tanımlanmıştır. Buna göre psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasında istihdam ilişkisi bağlamında, tarafların karşılıklı yükümlülükler, beklentiler, vaatler ve algılar temelinde şekillenen yazılı olmayan bir değişim anlaşmasıdır (Robinson, 1996, s. 574; Robinson & Morrison, 1995, s. 290; Robinson vd., 1994, s. 138; Roehling, 1997, s. 204; Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 679; Smissen vd., 2013, s. 311; Topa vd., 2022, s. 1). Genel olarak bu algı ve inanışlar ücretlendirme, eğitim, güvenlik, performans gerekleri ve kariyer yönetimi gibi konulara yönelik olabilir (Cavanaugh & Noe, 1999, s. 323).

Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin, kendisi ile bir diğer taraf arasında gerçekleşen karşılıklı değişim ilişkisinin koşul ve hükümlerine dair sahip olduğu inançları ifade eder (Rousseau, 1989, s. 126). Bu inanç, örgüt tarafından bir vaatte bulunulduğu (örneğin, istihdam veya kariyer fırsatları) ve buna karşılık da çalışanın bir bedel ödediği (örneğin, diğer iş tekliflerinden vazgeçmek) algısına dayanır ve tarafları bir dizi karşılıklı yükümlülüklerle bağlar (Rousseau, 1989, s. 123; Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 679). Vaatler tek başlarına bir sözleşme teşkil etmezken sözleşmenin oluşabilmesi vaatlerin karşılığında bir bedel verilmesine bağlıdır. Örneğin, çalışana terfi gibi bir vaatte bulunulduğunda buna karşılık çalışan da sıkı çalışmayı kabul ederse sözleşme oluşacaktır (Robinson & Rousseau, 1994, s. 246).

Psikolojik sözleşme, iş ilişkisinin karşılıklı doğasını vurgulayan ve farklı çıkarların bir arada değerlendirilebileceği bir çerçeve sunar (Herriot & Pemberton, 1997, s. 45). Ancak psikolojik sözleşmeler her zaman örgüt tarafından sunulan vaatlere karşılık bireyin ödediği bedeller çerçevesinde şekillenmez. Birey yapmış olduğu katkılara karşılık örgütün bu katkılara bir karşılık vermesi gerektiğini algıladığında da

psikolojik sözleşme ortaya çıkar (Andersson, 1996, s. 1401). Örneğin, bir çalışan sıkı çalışması ve sadakati karşılığında örgütün iş güvencesi ve terfi fırsatları sağlamak gibi belirli eylemleri kabul ettiğine inanabilir (Shore & Tetrick, 1994, s. 92).

Karşılıklılık normu, bir tarafın elde ettiği bir menfaatin, diğer tarafa belirli bir bedel ödeme zorunluluğu yüklediği anlayışına dayanır (Robinson vd., 1994, s. 139). Karşılıklılık normuna göre, bir ilişkinin taraflarından birinin yükümlülüklerini yerine getirmesi, diğer tarafın da kendi yükümlülüklerini yerine getirmesine bağlıdır. Bu bağlamda, bireyler, işverenin iş güvenliği veya terfi gibi taahhütlerini yerine getirmediğini algıladıklarında, karşılık olarak kendi çaba ve bağlılıklarını azaltma eğiliminde olurlar (Herriot vd., 1997, s. 159).

Psikolojik sözleşmeler, bireylerin bir ilişkiye dair algıladıkları karşılıklı yükümlülükler çerçevesindeki inançlarına dayanır ve bu yükümlülükler, bireyin kendi algısına bağlı olarak şekillenir. Yani psikolojik sözleşmeler bakanın gözünde var olur (Rousseau, 1989, s. 137). Psikolojik sözleşmelerin bireysel algılarla ve inanışlarla şekillenmesi sözleşmeleri öznel kılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin öznel doğası, bireylerin işverenle kurdukları değişim ilişkisine dair benzersiz deneyimlerini vurgular. Bu çerçevede, bireyin hem kendi yükümlülüklerine hem de karşı tarafın yerine getirmesi gereken yükümlülüklere ilişkin inançları temel alınır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme algıya dayalı bir olgu olarak değerlendirilir; karşılıklılık değil, karşılıklılığın birey tarafından algılanışı önemlidir (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 680; Rousseau, 1998b, s. 666). Her ne kadar psikolojik sözleşme karşılıklı değiş tokuşlar arasında karmaşık bir dizi öznel özellik ve karşılıklı bağımlılık gerektirse de (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 692) ampirik araştırmalar genellikle çalışanların bakış açısını merkeze almış ve bu nedenle işverenin perspektifini büyük ölçüde ihmal etmiştir. Bu durum, psikolojik sözleşmede karşılıklılığın rolünün yeterince vurgulanmamasına yol açmıştır (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, s. 905).

2.1.2. Erken dönemde psikolojik sözleşme

Örgütsel yaşamda tarafların mübadele ilişkilerinin yalnızca yazılı sözleşmeler değil, bireysel inanışlarla da şekillendiği varsayımı ile ilgili teorik temeller Chester Barnard'ın çalışmalarıyla atılmıştır. Barnard'ın (1938) örgüt üyelerinin katılımlarını sürdüreceği koşulları tanımlarken bir değişim perspektifi kullandığı denge teorisine göre çalışanlar katkıda bulunmuş olduğu örgütten belirli teşvikler (ücret vb.) alırlar. Çalışana sunulan bu teşviklerin çalışandan beklenen örgütsel katkılardan daha büyük olması

çalışanın katkılarını devamlı kılmada önemli bir faktördür (Roehling, 1997, s. 205). Barnard'ın bu teorisinden yola çıkarak geliştirilen March ve Simon'a (1958) ait katkı-teşvik modeli ile örgütlerin çalışanlara sunduğu teşviklerin çalışanlar tarafından yapılan katkılardan daha fazla olması sağlanarak daha çözümcül ve dengeli kalınabilir (Conway & Briner, 2005, s. 9).

Barnard'ın (1938) denge teorisiyle temellerini attığı ve ima ettiği psikolojik sözleşme olgusu Argyris (1960), Levinson vd. (1962), Schein (1965, 1970, 1980) gibi isimlerle kavramsallaştırılarak araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guzzo & Noonan, 1994; Hendry & Jenkins, 1997; Herriot & Pemberton, 1997; Robinson vd., 1994; Rousseau, 1989).

Her ne kadar Barnard (1938) çalışmasında örgütlerde tarafların değişim ilişkilerine odaklansa da, bir fabrikada çalışanlar ve ustabaşılar arasındaki örtük bir ilişkiyi tanımlamak için 'psikolojik iş sözleşmesi' kavramını ilk kez kullanan Argyris (1960) olmuştur (Roehling, 1997, s. 206). Bu örtük ilişki kapsamında ustabaşılarının fabrikada çalışanları rahat bırakarak, fazla müdahale etmeyerek ve normlarına saygı duyarak pasif bir liderlik tarzı sergilediği durumlarda çalışanların daha verimli çalışmaya istekli oldukları gözlemlenmiştir. Bu açıdan her ne kadar psikolojik sözleşmenin basit ancak her iki taraf için de etkili bir sözleşme olduğu Argyris (1960) tarafından kabul edilse de konuya ilişkin ayrıntılı bir analiz veya ampirik araştırma gerçekleştirememiştir (Conway & Briner, 2005, ss. 9-10).

Psikolojik sözleşmeye dair alanyazına önemli bir katkı Levinson vd.'ne (1962) ait *Men, Management and Mental Health* adlı kitapla olmuştur. Levinson vd. (1962) bir kamu kurumunda gerçekleştirmiş oldukları çalışmaları nihayetinde sözleşmeye dayalı ilişkilerin soyut tarafı hakkında vurgu yapmışlar, psikolojik sözleşmeyi yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlamışlardır. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik boyutunu tanımlayan önemli bir kavrama işaret eden Levinson ve arkadaşlarına göre psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamıdır ve taraflar arasındaki ilişkileri yöneten örtük, söylenmemiş beklentileri vurgulamak için kullanılır (Anderson & Schalk, 1998, s. 638; Roehling, 1997, s. 207).

Her ne kadar Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını ilk kullanan isim olsa da kavrama dair açık bir tanımlama yapmadığından ve kitabının dizininde listelemediğinden dolayı bu kavramı daha da geliştiren Levinson ve diğerlerinin psikolojik sözleşmenin 'babası' olarak ifade edilmesi daha olasıdır (Guzzo, 1995'ten akt. Anderson & Schalk, 1998, s. 638).

Psikolojik sözleşmeyle ilgili bir diğer önemli çalışma Schein (1965) tarafından yürütülmüştür. Schein'e (1965) göre taraflar arasında çalışanın örgütten, örgütün de çalışanlardan çeşitli beklentileri olduğunu ima eden psikolojik sözleşmeler vardır. Bu beklentiler biçimsel değildir ancak davranış belirlemede güçlü role sahiptirler (Conway & Briner, 2005, s. 12). Yine Schein'e (1965) göre psikolojik sözleşmelerin kurulması çalışan ve örgüt arasındaki interaktif ilişki ve karşılıklı pazarlıktan ileri gelir (Mimaroglu, 2008, s. 50).

Schein (1965) çalışanların ücret, çalışma saatleri, işle birlikte elde edeceği çeşitli faydalar ve ayrıcalıklar gibi konularda birtakım beklentilere sahip olduğunu kabul eder. Buna karşılık örgütün de örgütsel imaja katkı sağlaması, sadık kalması ve en iyi şekilde performans göstermesi gibi hususlarda çalışandan beklentileri söz konusudur. Psikolojik sözleşmeleri şekillendiren bu beklentileri Argyris (1960) çalışma grubu ve ustabaşı ekseninde ele alırken, Schein (1965) daha üst düzey kolektif ilişkiye odaklanarak çalışan ve örgüt ekseninde ele alır (Wellin, 2007, s. 19).

Alanyazına bakıldığında psikolojik sözleşmeye ilişkin çalışmalar erken dönemde Kotter (1973), Portwood ve Miller (1976), Holtz (1978), Weick (1979), Nicholson ve Johns (1985) gibi pek çok araştırmacı tarafından yürütülse de konunun popüler hale gelmesi Rousseau'nun (1989, 1990) kavramsal ve ampirik çalışmaları ile olmuştur. Öyle ki Rousseau'nun (1989) bu çalışması psikolojik sözleşmeye ilişkin erken dönem araştırmalarından daha çağdaş araştırmalara doğru bir geçişe işaret etmiş ve konuya ilginin tekrar canlanmasında önemli bir rol oynamıştır (Roehling, 1997).

Kavramsal ve ampirik katkıları ile alanyazında önemli bir yer tutan Rousseau'nun (1989) psikolojik sözleşme çalışması önceki araştırmalardan dört konuda ayrılır (Conway & Briner, 2005, ss. 14-15). Birincisi, psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan karşılıklı beklentiler olarak tanımlayan önceki çalışmaların aksine Rousseau (1989) psikolojik sözleşmelerin taahhüt niteliğindeki doğasına daha fazla vurgu yapar. Psikolojik sözleşmelerin temelinde, bir sözün verilmesi ve bunun karşılığında tarafların karşılıklı yükümlülükler altına girdiği inancı yatar. Rousseau'yu (1989) önceki araştırmalardan farklı kılan ikinci önemli konu psikolojik sözleşmeyi bireysel düzeyde öznel bir fenomen olarak görmesidir. Önceki yaklaşımlar iki taraf arasındaki anlaşmanın doğasını vurgularken Rousseau (1989) duygu, tutum ve davranışlar üzerindeki en önemli etki olarak bireysel çalışan algılarına daha fazla odaklanır. Ona göre sözleşmeler soyut varlıklar ile değil insanlarla kurulur dolayısıyla kuruluşlar değil, bireysel yöneticiler psikolojik sözleşmeyi algılayabilir ve tepki verebilir. Üçüncü fark psikolojik

sözleşmelerin nasıl oluştuğuna ilişkindir. Önceki araştırmalar beklentilerin oluşumunun arkasındaki itici gücü temel insani ihtiyaçlar olarak görmekteyken Rousseau (1989) psikolojik sözleşmelerin bireyin algılarıyla ortaya çıktığını öne sürer. Bu algılar, tarafların tutarlı ve tekrarlanan davranışlarından kaynaklı açık, örtülü, sözlü veya yazılı vaatleri yoluyla oluşabilir. Son olarak, psikolojik sözleşmenin davranışları nasıl etkilediğini açıklamada kullanılan mekanizmalarda farklılık söz konusudur. İlk çalışmalar, çalışanların katkıları ile kuruluşun sunduğu teşvikler arasındaki makul bir ‘eşleşme’ algısına odaklanırken, Rousseau (1989), psikolojik sözleşmenin temel mekanizması olarak ‘ihlal’ kavramını ön plana çıkarır ve çeşitli sonuçlarla ilişkilendirir.

2.1.3. Psikolojik sözleşmenin değişimi

Psikolojik sözleşme, dolayısıyla, bireylerin kuruma ne borçlu oldukları ve kurumun onlara ne borçlu olduğu noktasındaki sahip oldukları örtük anlayış (Fayard & Weeks, 2025, s. 1) örgütsel davranış literatüründe popüleritesini korumaktadır. Bu ilginin temel nedeni, bireylerin çalıştıkları örgütlerle olan hem resmi hem de gayri resmi ilişkilerinde yaşanan hızlı ve geniş kapsamlı değişimlerdir. Günümüzde işgücü piyasasında çalışanların bireyselleşmesi, istihdam ilişkilerinin merkezine oturmuştur. Geleneksel sendikal temsiliyetin azalması ve bireylerin bilgi ve becerilerini bağımsız aktörler olarak pazarladığı bir yapı öne çıkmaktadır. Piyasa felsefesinin ekonomi politikalarına ve örgütsel ideolojiye nüfuz etmesiyle birlikte, çalışanlar işverenlerle kurdukları ilişkilerde daha fazla bireysel sorumluluk üstlenmektedir. Bu dönüşüm, istihdam ilişkilerinin birey odaklı ve esnek bir yapıya evrilmesine yol açmaktadır (Guest, 1998, ss. 659-660). Psikolojik sözleşme, bu değişimlerin doğrudan etkilenen bireyler tarafından nasıl algılandığını analiz etmeye olanak tanır ve bu değişimlerin bireylerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli göstergeler sunar (McDonald & Makin, 2000, s. 84).

Psikolojik sözleşmelerin önemini ön plana çıkaran anılan değişim ve dönüşüm koşulları psikolojik sözleşmelerin içeriğinde de değişiklikler yaratmıştır. Uluslararası rekabetin artması, deregülasyon ve piyasaların küreselleşmesi, örgütleri esneklik, üretkenlik, pazar koşullarına daha hızlı yanıt verme ve yenilik gibi stratejilere yönlendirmek durumunda bırakmıştır. Kurumsal yeniden yapılanma yaygın hale gelirken, uzun vadeli istihdamın yerini iş güvencesizliği almıştır (Hiltrop, 1995, s. 286). Tüm bu gelişmeler, istihdam ilişkisinin tarafları arasındaki ilişkiyi düzenleyen psikolojik sözleşmelerin yapısında da önemli değişimlere yol açmıştır.

Her ne kadar psikolojik sözleşmelerin öznel yapısı onu çok kapsamlı kılsa ve içeriğini belirlemeyi güçleştirse de (Kotter, 1973) araştırmacı ve uygulayıcılar psikolojik sözleşmenin içeriğinin değiştiği kanısındadırlar (Hiltrop, 1995; Rousseau, 1995). Rousseau (1995, ss. 93-97), psikolojik sözleşmelerin tarihsel evrimini istihdam ilişkilerindeki değişimlerle ilişkilendirir. 18. yüzyılın sonlarına doğru endüstriyel örgütlerin kurulmasıyla verimlilik artışı sağlanmış ve zanaatkarların rekabeti güç hale gelmiştir. Çoğu endüstrinin fabrika düzenine geçmesi istihdam ilişkilerinde merkeziyetçi yapıları, yönetsel kontrol mekanizmalarını güçlendirmiştir. Bu dönemde düşük alternatiflere sahip çalışanların işlemsel psikolojik sözleşmeler geliştirdiği bilinmektedir. Bir sonraki aşama olan, modern örgüt teorilerinin de türemeye başladığı bürokratik çağ istihdam ilişkileri açısından uzun vadeli işgücü piyasaları, davranış kontrolünü kolaylaştıran örgütsel hiyerarşiler ve çalışan bağlılığını teşvik eden ilişkisel sözleşmelerin güçlenmesiyle karakterizedir (Rousseau, 1995, ss. 95). Psikolojik sözleşmelerin tarihsel evrimini üç ana dönemde inceleyen Rousseau (1995) son olarak, istihdam ilişkilerinin, hızla değişen iş koşulları ve küresel rekabetin etkisiyle birlikte daha esnek ve uyum sağlayabilecek hale geldiği adokratik dönemden bahsetmektedir. Esneklik bu dönemin en önemli gücüdür. Ayrıca adokratik çağ, iş ilişkileri açısından kariyer yollarının çeşitlendiği, sürekli beceri gelişimine vurgu yapıldığı ve sözleşmelerin çeşitlendiği bir çağdır (Rousseau, 1995, s. 96).

Benzer şekilde Pines de (2002, ss. 12-13) psikolojik sözleşmelerdeki değişimi dönemselleştirmek suretiyle açıklamaktadır. İlk dönem, 19. yüzyıl ekonomisinin temel karakteristiğini yansıtan, sosyal darvinizm ve ‘en güçlü olan hayatta kalır’ ideolojisiyle ilişkilendirilen ‘Emir-İtaat Et ya da Sınırsız Otorite Anlaşması’dır. Bu sözleşmede, işveren otoritesi çalışanların geçim seviyeleri üzerine baskı yapmak suretiyle sağlanmaktadır. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan ve ‘İyiniyetli Otokrasi- Sadakat Sözleşmesi’ olarak adlandırılan ikinci tip sözleşmeler çalışanların sadakati karşılığında uzun vadeli istihdam güvencesi sunan bir modeldir. Bu sözleşmede sadakat; güvenilirlik, asgari yetkinlik, itaat ve uyum gibi niteliklerle ölçülmüştür. Üçüncü tip sözleşmeler ise 1960’lı yıllarda savaşlar ve düşük doğum oranlarının neden olduğu yönetici açığı sonucunda ortaya çıkmıştır. ‘Yeterlilik Sözleşmesi ile Devamlı İstihdam’ olarak adlandırılan bu sözleşmede özellikle yönetim ve üst düzey pozisyonlardaki bireyler, yetkinlikleri doğrultusunda uzun vadeli veya sürekli istihdam güvencesi elde etmiştir. Son olarak, günümüzde ortaya çıkan ‘Devamlı İstihdam Edilebilirlik Sözleşmesi’, küresel rekabetin hızla değişen koşullarına uyum sağlamak için

Çalışanların sürekli olarak yetkinliklerini geliştirmesini esas alır. Örgütlerin hayatta kalma belirsizliği nedeniyle sürekli istihdam güvencesi verememesi, işveren ve çalışan arasındaki güven ve bağlılık ilişkisini zayıflatmaktadır.

İş ilişkilerini de kapsayan değişikliklerin hızlı ve çarpıcı doğasının, işverenler ile çalışanlar arasındaki daha önce uygulanabilir ve genel kabul gören psikolojik sözleşmeleri ortadan kaldırdığı, ‘yeni’ psikolojik sözleşmeleri ortaya çıkardığı bilinmektedir (Cavanaugh & Noe, 1999; Maguire, 2002; McGovern vd., 1996; Rousseau, 1995; Smissen vd., 2013). Hiltrop'un (1995) eski ve yeni psikolojik sözleşme tipolojisi, 'yeni' bir psikolojik sözleşmenin ortaya çıkışını kavramsallaştırmak için geliştirilmiştir. Tablo 2.1 psikolojik sözleşmelerdeki bu değişimin özetini sunmaktadır.

Tablo 2.1 Psikolojik sözleşmenin değişimi

Özellik	Geçmiş Form	Mevcut Form
Odak	Güvenlik, süreklilik, sadakat	İstihdam edilebilirlik
Biçim	Yapılandırılmış, öngörülebilir, istikrarlı	Yapılandırılmamış, esnek, yeniden müzakereye açık
Temel dayanak	Gelenek, adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değer
İşverenin sorumlulukları	Süreklilik, iş güvenliği, eğitim, kariyer olanakları	Katma değer için hakkaniyetli ödüllendirme
Çalışanın sorumlulukları	Sadakat, katılım, tatmin edici performans, otoriteye uyum	Girişimcilik, yenilikçilik, mükemmel performans, iyileştirmeye yönelik değişikliklerin hayata geçirilmesi
Sözleşme ilişkileri	çoğunlukla sendika veya toplu temsil yoluyla resmileştirilmiş	Harici veya dahili hizmetlere karşılık bireyin karşılık verme sorumluluğu
Kariyer yönetimi	Organizasyonel sorumluluk, personel departmanı girdisi ile planlanan ve kolaylaştırılan kariyerler	Bireyin sorumluluğu, kişisel yeniden beceri kazanma ve yeniden eğitim yoluyla kariyerler

Kaynak: Hiltrop, J. M. (1995)'den derleyen, Anderson & Schalk, 1998, s. 642

Tablo 2.1 den de anlaşılacağı üzere eski psikolojik sözleşmeler işveren ve çalışan arasında istikrar, güvenlik ve uzun vadeli bağlılık esasına dayanırken, yeni psikolojik sözleşme esneklik, kısa vadeli ilişkiler ve bireysel sorumluluk üzerine kuruludur. İş güvenliği ve kalıcı istihdam beklentileri yerini, çalışanın istihdam edilebilirlik becerilerini geliştirme ve sürekli öğrenme yükümlülüğüne bırakmıştır. Geleneksel sözleşmelerde sadakat ve performans ödüllendirilirken, yeni sözleşmelerde katkı ve katma değer odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu dönüşüm, işverenin çalışanlara bireysel gelişim fırsatları sunmasını ve çalışanların da esnek, belirsizlikle uyumlu bir tutum sergilemesini gerektirmiştir.

Psikolojik sözleşmelerdeki değişimi açıklayan, eski ve yeni sözleşmeler arasındaki ayrımı vurgulayan bir diğer karşılaştırma da Kissler (1994) tarafından yapılmıştır. İlgili çalışmaya göre, eski psikolojik sözleşmelerde organizasyon tarafından paternalist bir yaklaşım temsil edilirken çalışan kimlik ve değeri yine organizasyon tarafından tanımlanır ve uzun süreli sadakat beklenir. Yeni sözleşmede ise birey odaklı bir yaklaşımın benimsendiği, kimlik ve değerlerin çalışanlar tarafından tanımlandığı bir yapı öne çıkmaktadır. Bireysel başarının vurgulandığı yeni sözleşmelerde uzun süreli istihdam beklentisi azalmakta, çoklu ve geçici ilişkiler normal karşılanmaktadır.

Tablo 2.2 Psikolojik sözleşmelerde ‘eski’ ve ‘yeni’ ayrımı

Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
Organizasyon çalışan için ‘ebeveyn’ rolündedir	Organizasyon ve çalışan ‘yetişkin’ rolündedir
Çalışanın kimliği ve değeri örgüt tarafından belirlenir	Çalışanın kimlik ve değeri çalışan tarafından belirlenir
Sürekli çalışanlar iyi ve sadık olarak tanımlanır; diğerleri kötü ve sadakatsizdir	İnsanların düzenli giriş ve çıkış akışı sağlıklıdır
Kendilerine söyleneni yapan çalışanlar emekli olana kadar çalışırlar	Uzun süreli istihdam olası değildir; çalışanlar çoklu iş ilişkileri için hazır olmalılar

Kaynak: Kissler, 1994, s. 338

Cascio (2003) tarafından görselleştirilen Tablo 2.3’e bakıldığında, benzer şekilde, eski psikolojik sözleşmenin iş güvencesi ve sadakat temelli olmasına karşılık yeni psikolojik sözleşmenin esneklik, geçici iş ilişkileri ve bireysel performansa dayalı bir yapıda olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3 Eski ve yeni psikolojik sözleşme

Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
İstikrar, öngörülebilirlik	Değişim, belirsizlik
Kalıcılık	Geçicilik
Standart çalışma kalıpları	Esnek çalışma
Sadakate değer verme	Performansa ve becerilere değer verme
Paternalizm	Kendine güven
İş güvenliği	İstihdam güvenliği
Doğrusal kariyer gelişimi	Çoklu kariyer
Tek seferlik öğrenme	Yaşam boyu öğrenme

Kaynak: Cascio, 2003, s. 403

Eski psikolojik sözleşmede sadakat, bağlılık ve güven gibi unsurları içeren bir ilişki temel alınırken; işverenler tarafından çalışanlara iş güvencesi, terfi imkanları, eğitim ve gelişim fırsatları sunulurken bu ilişki güçlendirilmiştir. Ancak yeni sözleşmede çalışanların daha uzun süren çalışma saatlerine, ilaveten sorumluluklara, daha fazla beceri ve gelişime karşılık tolerans göstermeleri beklenmektedir (Arnold, 1996, s. 516). Eski psikolojik sözleşmede işverenin, yüksek performans sergileyen çalışanlara

emekliliğe kadar iş güvencesi ve kariyer gelişim fırsatları sunmasına karşılık yeni psikolojik sözleşmede bunun yerine istihdam edilebilirlik anlayışı kabul görmektedir (Cavanaugh & Noe, 1999, s. 327). Zira çalışanın istihdamı, kuruma değer kattığı sürece devam edecek olup bu değeri yaratmanın sorumluluğu da çalışana aittir (Smitsen vd., 2013, s. 311). Çalışanlar protean kariyer anlayışına teşvik edildikçe sadakat ve süreklilik daha az önemli hale gelmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmedeki değişim örgütsel değer yerine öz-değeri ön plana çıkarmaktadır (Maguire, 2002, ss. 167-177).

McGovern ve diğerleri de (1996, s. 8) yakın zamanda küçülmeye giden ve iş kaybı yaşanan kuruluşlarda yapmış oldukları çalışmalarında psikolojik sözleşmenin dramatik bir değişime uğradığını bulgulamışlardır. Söz konusu bulgulara göre, benzer şekilde, iş güvenliği büyük ölçekli örgütlerde hiçbir çalışan için artık garantili bir unsur değildir. Yönetim, çalışan beklentilerini psikolojik sözleşmeye daha fazla esneklik kazandıracak şekilde yeniden şekillendirmiş; bu beklentilerin karşılanması öncelikle çalışanların kendi sorumluluğuna bırakılmıştır. Söz konusu değişimlerin çalışanların motivasyon ve bağlılıklarına olumsuz etkisi de bulgular arasındadır.

Dinamik iş ortamlarında psikolojik sözleşme kavramının temel niteliklerinde köklü bir değişimin yaşandığı bilinmektedir (Hiltrop, 1995; Rousseau, 1995). Ancak psikolojik sözleşmedeki değişimin, taraflar arasındaki ilişkiye önemli bir zarar vermeksizin gerçekleştirilebileceğine yönelik kanıtlar da vardır. Bu durum, sözleşmenin içeriksel değişiminden çok, bu değişimlerin nasıl yönetildiği ve hayata geçirildiği ile ilgili olabilir (Atkinson, 2002, s. 16). Smitsen ve diğerleri (2013, s. 317) değişikliklerin gerekçelendirilmesinin, ilişkiye zarar verme olasılığını azaltabileceğini savunmaktadır. Değişiklik, çalışanlar tarafından olumsuz algılsa bile, bu değişikliğin gerekçelendirilmesi onların durumu anlamalarına ve psikolojik sözleşmenin ciddi şekilde bozulmadan ilişkinin devamını sağlamalarına imkan tanıyabilir.

2.1.4. Psikolojik sözleşmenin özellikleri

Çalışan, örgütün kendisine karşı yükümlülükleriyle kendi yükümlülüklerini karşılaştırarak davranışlarını bu minvalde ayarlar. Psikolojik sözleşmeler, çalışanlara beklenen ödüllere ilişkin algılar yaratarak, organizasyondaki kaderlerini etkileyebileceklerini hissettirir (Maguire, 2002, s. 168). Nitekim araştırmacılar, psikolojik sözleşmenin, çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu hususunda örtük bir fikir birliği içerisindeyler (Anderson & Schalk, 1998, s. 640).

Shore ve Tetrick (1994, ss. 93-94) çalışmalarında psikolojik sözleşmenin işlevlerine yer vermişlerdir. İlgili çalışmaya göre psikolojik sözleşme, iş ilişkisinde yazılı ve resmi sözleşmelerin kapsamadığı unsurları tamamlayan bir yapı olarak işlev görür. Ayrıca psikolojik sözleşme çalışan davranışını şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Çünkü çalışanlar, işverenin kendilerine karşı yükümlülüklerini ve kendi sorumluluklarını değerlendirerek davranışlarını bu kritik sonuçlara göre ayarlarlar. Son olarak, psikolojik sözleşme çalışanlarda özerklik algısını artırmaktadır. Psikolojik sözleşme aracılığıyla organizasyon içindeki rollerinin ve sorumluluklarının farkında olan çalışanlar, sözleşmenin tarafı olduklarını ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda seçim yapabileceklerini düşünürler. Bu durum çalışanlarda örgütte meydana gelen olaylar üzerinde bir etki ve kontrol hissi kazandırır.

Psikolojik sözleşme örgütlerin ve bireylerin özgün koşullarına uyarlanabilir nitelikteki genel ilke ve değerleri bünyesinde barındıran bir modeldir. Bu modelin temel ilkeleri özetle şu şekilde sıralanabilir (Herriot & Pemberton, 1997, s. 49).

- Örgütler (yani üst yönetim) ve bireyler değer anlamında farklı önceliklere sahiptirler. Farklı bireylerin farklı değer öncelikleri onlarda farklı istekler yaratır. Bunlar bireylerde zamanla değişir.
- Bireylerin motive olması için örgütsel tekliflerin, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gerekir. Benzer şekilde, bireylerin sunduğu katkılar da organizasyonun hedef ve gereksinimlerine uygun olmalıdır.
- Sözleşme tek seferlik bir süreç olmaktan öte tekrarlanan bir süreç olmalıdır.
- Sözleşme sürecinde güç kullanımı söz konusudur; ancak, güç dengesizliği hiçbir koşulda sürecin terk edilmesine yol açmayacaktır.

Bu ilkeler modelin temel çerçevesini oluştururken, belirli bağlamlarda nasıl işlediğini anlamak için özelliklerini incelemek gereklidir. Psikolojik sözleşmelerin özellikleri, sözleşmenin içeriğini, yerine getirilme ya da ihlal edilme olasılığını etkileyen süreçleri anlamamızda önemlidir (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 690).

Psikolojik sözleşmeler bir kişinin başka bir kişiyle olan değişim ilişkisinin şartlarına dair inançları olarak bireysel düzeyde şekillenir (Rousseau, 1998b, s. 668). Psikolojik sözleşme doğası gereği bakanın gözünde var olur. Algısal ve subjektiftir. Bir tarafın sözleşme anlayışı diğeri tarafından aynı şekilde algılanmayabilir, yani, ilişkinin taraflarının aynı fikirde olması gerekmez (Robinson, 1996, s. 575; Robinson & Rousseau, 1994, s. 246; Rousseau, 1989, s. 124). Psikolojik sözleşmenin bu özelliği onu

yüksek derecede *öznel* kılmaktadır. Bununla birlikte insanların algılarında, genellikle paylaştıkları ortak çalışma durumu tarafından şekillendirilen belirgin benzerlikler bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin içeriği bireyler ve gruplar arasında farklılıklar gösterebilse de, Rousseau'ya göre tüm sözleşmelerde ortak olarak bulunan belirli kategoriler mevcuttur (McDonald & Makin, 2000, ss. 84-85).

Psikolojik sözleşmeler *dinamiktir*. Zaman içinde yeniden müzakere edilebilir veya değiştirilebilir. Bu süreç, çeşitli bağlamsal faktörlerden etkilenecek farklı sonuçlara yol açabilir (Guest, 2004, s. 545). Anlamı ve etkisi zaman, bireyler ve bağlamlara göre değişip geliştiğinden statik bir fenomen değildir (Shore & Tetrick, 1994, s. 107).

Psikolojik sözleşmenin yapısı, bireylerin karşılıklılık ilkesine verdikleri değere dayanır. Ancak, psikolojik sözleşmeye yönelik inanç, yalnızca bir sosyal normun benimsenmesinden öte, gelecekte bir karşılık vaat edildiği, bir katkı ya da bedelin teklif edilip kabul edildiği ve gelecekteki faydaların sağlanmasına ilişkin bir yükümlülüğün mevcut olduğuna dair bireyin algısını içerir (Rousseau, 1989, s. 126).

Her ne kadar yükümlülükler bir tür beklenti olsa da, tüm beklentilerin karşılıklılık veya bağlayıcılık içermesi gerekmez. Araştırmalar, karşılanmayan yükümlülüklerin, karşılanmayan beklentilere kıyasla daha yoğun ve olumsuz tepkilere yol açtığını ortaya koymaktadır (Rousseau, 1998b, ss. 668-669).

Tarafların kendilerine taahhüt ettiğine inanılan *karşılıklı yükümlülükler* algısı psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur (Rousseau, 1998b, s. 668). Bu algıyı oluşturan zihinsel modelin önemli bir boyutu, bireyin, değiş tokuşun diğer tarafının kim ya da kimler olabileceğine yönelik yorumudur. Rousseau'ya (1989, s. 126) göre psikolojik sözleşmeler bireylere özgüdür; örgütlerin böyle bir sözleşmesi bulunmamaktadır. Örgütler, psikolojik sözleşmelerin oluşumu için bir bağlam sağlamakla birlikte, üyeleriyle bireysel bir psikolojik ilişki kuramazlar. Organizasyonlar algılama yetisine sahip değildir; ancak, yöneticiler bireysel düzeyde çalışanlarla psikolojik sözleşmeleri algılayabilir ve buna uygun şekilde tepki verebilir.

Schalk ve Freese de (1993) psikolojik sözleşmeler için karşılıklılık vurgusu yapmışlar ve psikolojik sözleşmeleri, ilişkinin bağlamı ve dinamikleri tarafından şekillendirilen karşılıklı bir olgu olarak tanımlamışlardır. Yani, bireylerin ya da organizasyonların bu sözleşmeleri tek başlarına oluşturmaları mümkün değildir. Bunun yerine, psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki etkileşimlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu süreçte ilişkinin bağlamına özgü koşullar belirleyici bir rol oynar (akt. Anderson & Schalk, 1998, s. 640). Araştırmalar, psikolojik sözleşmelerin

oluşumunda taraflar arasındaki etkileşimlerin önemine binaen, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin, en yakın amirleriyle, üst yönetimle veya firmanın kişileştirilmiş bir temsilcisiyle ilişkilendirildiğine dair inançlarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Rousseau, 1995).

2.1.5. Psikolojik sözleşmenin oluşumu

Rousseau'ya (1990, s. 390) göre psikolojik sözleşmeler, bireyin işvereniyle arasındaki karşılıklı yükümlülöklere dair inançlarını ifade etmektedir. Bu sözleşme, bireyin belirli teşvikler (örneğin, yüksek ücret, iş güvencesi) karşılığında işverene çeşitli katkılarda bulunma (örneğin, sıkı çalışma, sadakat, fedakarlık) sorumluluğunu üstlendiğine dair algısıyla şekillenmektedir. Bireyin sözleşmenin varlığına dair bu algısı özellikle açık ve doğrulanabilir taahhütler ile daha güçlü hale gelmektedir. Zira, sosyal bilgi işleme teorisine göre açık ve kamusal taahhütler, bireyin bilişsel süreçleri ve davranışları üzerinde özel veya belirsiz taahhütlere kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir (Rousseau, 1989, s. 124).

Her ne kadar açıkça verilmiş taahhütler psikolojik sözleşmeyi daha güçlü kılsa da (Rousseau, 1989) psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için sözlerin açıkça verilmesine gerek yoktur (bkz. Şekil 2.1). Bireyler belirli bir şekilde davranışları veya performans göstermeleri gerektiğine inanıyor ve aynı zamanda işverenin de kendilerine karşı belirli yükümlölükleri olduğunu düşünüyorsa, bu durum psikolojik bir sözleşmenin varlığını işaret eder (Rousseau, 1990, s. 390). Bu inanç tek taraflıdır, belirli bir birey tarafından benimsenir ve ilişkideki diğer tarafların inanışlarını kısıtlamaz (Rousseau, 1989, s. 124).



Şekil 2.1 Bireyin psikolojik sözleşmesinin gelişimi

Kaynak: Rousseau, 1989, s. 125

Psikolojik sözleşmenin algısal ve subjektif bir yapısının olduğu bilinmektedir (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994). Birey örgütün çeşitli eylemlerini ve kendi yükümlülüklerini yorumlayarak psikolojik sözleşmesini oluşturur (McDonald & Makin, 2000, s. 84). Bir kez geliştirilen psikolojik sözleşme nispeten istikrarlıdır. Ancak bu, değişmeyeceği anlamına gelmez (Shore & Tetrick, 1994, s. 102). Söz konusu sözleşme birey kuruluşla etkileşime girdikçe sürekli olarak gelişir (McDonald & Makin, 2000, s. 84). Rousseau'ya (1989, ss. 122- 123) göre psikolojik sözleşmenin öznelliği esasen bu etkileşim ve ilişkiye dayanır. Bir evlilikte eşlerin birbirlerine karşı yükümlülüklerinin finansal destekten çok daha fazlası olduğunu düşünmeleri gibi uzun süreli çalışanlar da iş ilişkisini yalnızca maddi bir değişim olarak görmek yerine bu ilişkinin sadakat ve bağlılık gibi ilişkiyel unsurları içerdiğini de düşünebilir. Zira bu ilişkiyel unsurlar psikolojik sözleşmeyi daha az açık ve daha kendine özgü bir şekilde yorumlanabilir hale getirmektedir.

Millward ve Hopkins (1998, s. 1550) de çalışmalarında psikolojik sözleşmelerin dinamik yapısına vurgu yapmışlardır. Çalışmaya göre, iş koşulları ve örgütsel faktörlerdeki değişimler (maaş, terfi, eğitim, sosyal haklar gibi unsurlar) bireylerin psikolojik sözleşmelerini işlemsel/ilişkiyel süreklilik içerisinde yeniden değerlendirmelerine neden olur. Dolayısıyla bireylerin psikolojik sözleşmelerinin tamamen işlemsel ya da ilişkiyel bir yapıda olması düşük bir olasılıktır.

Roe ve Schalk'ın (bkz. Schalk & Freese, 1997) psikolojik sözleşmelerin dinamik süreçlerini ve bu süreçlerdeki değişimlerin örgütsel tutumlar, özellikle de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamak üzere geliştirdikleri modele göre, normal koşullarda, çalışanın örgütten aldığı ile örgüte sunduğu algısı arasında bir denge söz konusudur ve bu denge köklü bir değişiklik gerektirmeden belirli sınırlar içinde dalgalanabilir. Ancak, çalışanın veya işverenin algısının kabul edilebilir sınırların dışına çıkması durumunda ya psikolojik sözleşme revize edilerek yeni sınırlar ve içerikle yeniden yapılandırılır ya da sözleşme sona erdirilir (akt. Anderson & Schalk, 1998, s. 645).

Psikolojik sözleşmenin dinamik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu sözleşmenin oluşum ve gelişim sürecinde bireylerin beklentilerini şekillendiren unsurların bilinmesi önemlidir. Turnley ve Feldman (1999, s. 898) örgütsel temsilcilerle olan etkileşimler ve kurum kültürüne yönelik algılar olmak üzere istihdam ilişkisine yönelik beklentileri şekillendiren iki temel kaynağa vurgu yapmaktadır. İşe alım görevlileri, amirler, İK sorumluları gibi örgütsel temsilciler çalışanlara belirli

taahhütlerde bulunarak onların beklentilerini yönlendirebilir. Yanı sıra, bireyin örgüt kültürü ve çalışma prosedürlerine dair algıları da psikolojik sözleşme kapsamındaki inançları biçimlendirir. Nihayetinde psikolojik sözleşme, örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları, bireysel deneyimler, beklentiler ve alternatifler tarafından şekillenen ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, istihdam ilişkileri, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık ve işi bırakma niyeti gibi çeşitli sonuçları olan bir süreçtir (Guest, 1998, s. 661).

Grant (1999, ss. 329-346), geçmiş ve mevcut istihdam deneyimlerinin de psikolojik sözleşmeyi etkilediği; yönetim söylemlerinin çalışan beklentilerini şekillendirmede sınırlı bir güce sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Çalışmasını Vroom (1964), Porter ve Lawler (1968) ve Lawler (1973) tarafından öne sürülen beklenti teorisiyle destekleyen Grant'a (1999) göre, çalışanların performanslarının ödüllendirileceğine ve bu ödüllerin değerli olduğuna inanmaları onların motivasyonlarını etkiler. Söz konusu çalışmaya göre, çalışanlar başlangıçta yönetimin söylemlerine inanmış ancak zamanla vaatlerin gerçekleşmemesi nedeniyle psikolojik sözleşme uyumsuz hale gelmiştir. Bu nedenle piyasa koşulları, ekonomik zorluklar, birleşme ve devralmalar gibi gerekçelerle yerine getirilmeyen vaatlerin çalışan motivasyon ve performansını olumsuz etkilememesi için yönetim söylemlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uyum sağlaması önerilmektedir.

İstihdam ilişkisinde tarafları bir araya getiren beklentileri etkileşimsel ve bilişsel psikoloji perspektifi ile açıklayan Shore ve Tetrick'e (1994, ss. 96-101) göre, psikolojik sözleşme bireyin çevreyle etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle de psikolojik sözleşme ile ilgili konularda (ör., adillik, güvenilirlik, ödeme ve terfi beklentileri vb.) bilgi edinmek için soruşturma, izleme ve müzakere gibi çeşitli yöntemler kullanan çalışanların iş arkadaşları da bu süreçte aktif bir rol oynamaktadır.

Shore ve Tetrick (1994), ayrıca, bilişsel bir yaklaşımla bireylerin örgütsel ilişkilerdeki beklenti ve yükümlülüklerini anlamlandırmada şemaların temel bir rol oynadığını belirtmektedir. Şema, deneyimlerden edinilen ve yeni bilgilerin yapılandırılmasına zemin hazırlayan, birbirleriyle kavramsal olarak bağlantılı unsurların bilişsel olarak organize edilmiş yapısıdır (Rousseau, 2001, s. 513). Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan şemalar bireylerin belirsizlikle başa çıkmalarını, kuruluşların davranışlarını tahmin etmelerini (Sparrow & Cooper, 1998, s. 360), örgütsel dünyayı yorumlamalarını ve uygun davranışlar sergilemelerini mümkün kılar. Psikolojik sözleşmeler, şema yapıları aracılığıyla karmaşık iş ilişkilerinde çalışana

düzen ve süreklilik sağlayarak öngörülebilirlik ve kontrol mekanizması sunar (Shore & Tetrick, 1994, ss. 94-95).

Shore ve Tetrick'in (1994) etkileşimsel ve bilişsel psikoloji yaklaşımının yanı sıra Herriot ve Pemberton (1997, s. 47) psikolojik sözleşmede müzakere sürecini politik bir bakış açısı ile açıklamışlardır. Araştırmacılara göre iktidar, müzakere sürecini şekillendirerek tarafların anlaşma koşullarını belirleme gücünü etkiler. Emek piyasasındaki güç dengesi, güçlü tarafın dezavantajlı koşullar dayatmasını veya zayıf tarafın daha iyi bir anlaşma elde edene kadar ayrılma tehdidinde bulunmasını sağlar. Kişisel müzakere becerileri, tarafların pazarlık avantajlarını artırırken, güç dağılımındaki eşitsizlik, güçlü tarafın müzakereyi reddedip kendi şartlarını doğrudan dayatmasına yol açabilir.

Herriot ve diğerleri (1997, s. 151), istihdam ilişkisinde kuruluş ve çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin resmi sözleşmelerden kaynaklanabileceği gibi, tarafların birbirlerinden bekledikleri ve dolaylı yollarla iletilen algılarla da şekillendiğini belirtmiştir. Ancak, bu yükümlülüklerle ilişkin algıların taraflar arasında farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir. Kotter (1973), örgütlerin değil, bireylerin algılara sahip olduğunu vurgulayarak örgütlerin antropomorfize edilmesine karşı çıkmıştır. Buna karşın, Robinson ve Rousseau (1994), Shore ve Tetrick (1994) gibi akademisyenler, örgütsel temsilcilerin (örneğin yöneticilerin) psikolojik sözleşmeyi belirli bir şekilde algılayabileceklerini, ancak bu sözleşmenin tarafı olmadıklarını savunarak psikolojik sözleşmenin sadece çalışanlar tarafından yapıldığı görüşündedirler. Rousseau'ya (1989, s. 126) göre, psikolojik sözleşme bireyler tarafından oluşturulur; örgütler bu sözleşmeye doğrudan taraf olamaz, ancak bu ilişkinin kurulmasına olanak sağlayan bir bağlam sunar. Örgütlerin psikolojik sözleşmenin bir tarafı olarak kişileştirilmesi, büyük ölçüde, örgütsel temsilcilerin eylemlerine ilişkin yasal, ahlaki ve mali sorumlulukların varlığına ve örgütsel politikaların bireysel aktörlerden bağımsız olarak süreklilik göstermesine dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986, s. 500).

Kuruluş, istihdam ilişkisindeki taraflardan biri olmakla birlikte, kolektif bir yapının doğrudan müzakere edememesi nedeniyle temsilciler burada önemli bir rolü üstlenmektedirler. Ancak farklı temsilcilerin örgütsel beklentilere ilişkin çelişkili mesajlar vermesi, çalışanların belirsiz sinyaller almasına ve psikolojik sözleşmenin şartlarını tutarsız algılamasına yol açabilmektedir (Herriot & Pemberton, 1997, s. 46). Araştırmalara göre, çalışanlar işveren kavramını nasıl algıladıklarına dair belirsizlikler yaşamaktadırlar. Psikolojik sözleşme ihlalleri üzerine yapılan araştırmalar çalışanların

genellikle bireysel yöneticiler yerine kurumu sorumlu tuttuklarını göstermektedir (Rousseau, 1998a, ss. 228-229).

2.1.6. Psikolojik sözleşme türleri

Psikolojik sözleşme üzerine yapılan araştırmaların önemli yönlerinden biri, bu kavramın geleneksel iş sözleşmesinden ayrıştığı temel boyutları belirleyerek kavramsal çerçevesini netleştirmek ve ölçülebilir hale getirmeye yönelik çabalardır (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1990; Rousseau, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Bu yönde öncü çalışmalardan olan Macneil'in (1985) işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasındaki ayrımı, psikolojik sözleşme literatüründe önemli bir kavramsal çerçeve sunarak hem kuramsal model geliştirme süreçlerine hem de psikolojik sözleşmenin operasyonelleştirilmesine yönelik çalışmalara rehberlik etmiştir.

Macneil'in (1985) çalışmalarından itibaren araştırmacılar, sözleşmeleri farklılaştıran çeşitli özellikler ortaya koymuşlardır. Literatürde en yaygın olarak kullanılan bu özellikler; kapsam açısından dar veya geniş, ifadesi bakımından açık veya örtük, zaman içindeki değişkenliği bakımından statik veya dinamik, belirlilik derecesi açısından kesin veya belirsiz ve biçimsel niteliği bakımından yazılı veya yazısız olması şeklindedir (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 690).

Macneil'e (1985) göre sözleşmeler, temel niteliklerine bağlı olarak işlemsel ya da ilişkiseldir. İşlemsel sözleşmeler açıkça tanımlanmış, paraya çevrilebilir, kısa vadeli ve belirli değişim koşullarını içeren anlaşmalardır. Buna karşılık ilişkisel sözleşmeler daha soyut, uzun vadeli, maddi olmayan unsurları kapsayan, çalışanla kuruluş arasındaki ilişkiyi ilgilendiren anlaşmalardır. Bu kapsamda, bir çalışanın vaat edilen ücreti alması işlemsel bir sözleşmeyken, çalışanın işvereninden saygılı bir şekilde muamele görmesi ilişkisel sözleşmenin konusudur (Guzzo & Noonan, 1994, s. 448). İlişkisel sözleşmeler çalışanların işverenlerine karşı algıladıkları sadakat yükümlülükleri ve işverenlerin çalışanlarına yönelik iş güvenliği sağlama taahhüdü ile nitelendirilmektedir. Buna karşın, işlemsel sözleşmeler ise fazla mesai yapma, koşullu ücret karşılığında yüksek düzeyde performans sergileme ve işten ayrılmadan önce bildirimde bulunma gibi davranışlara yönelik bir istekliliği içerir (McDonald & Makin, 2000, s. 85).

Her psikolojik sözleşme bireysel ve özgün nitelikler taşımasına rağmen, genel olarak yapılan işlemsel ve ilişkisel sınıflandırma (Rousseau, 1990), sözleşmeleri odak noktası, zaman çerçevesi, istikrar, kapsam ve somutluk olmak üzere beş temel boyutta

farklılaştırmaktadır (bkz. Tablo 2.4). İşlemsel sözleşmeler, kısa vadeli, zamanla sınırlı, dar kapsamlı ve gözlemlenebilir maddi ödüllere dayalı değişimleri içerirken, ilişkisel sözleşmeler hem maddi hem de maddi olmayan ödülleri kapsayan, belirsiz, geniş kapsamlı ve öznellik taşıyan taahhütlere odaklanmaktadır. İlişkisel sözleşmeler, taraflar arasında güvene dayalı, uzun vadeli sosyal değişim ilişkilerini temel almaktadır (Arnold, 1996, s. 513; Rousseau, 1990, s. 390).

Tablo 2.4 İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme

İşlemsel sözleşme	İlişkisel sözleşme
Odak	
Ekonomik, dışsal	Ekonomik ve ekonomik olmayan, sosyo-duygusal, içsel
Zaman çerçevesi	
Kapalı uçlu, spesifik	Açık uçlu, belirsiz
Durağanlık	
Statik	Dinamik
Kapsam	
Dar	Geniş
Somutluk	
Herkese açık, gözlemlenebilir	Öznel, anlaşılabilir

Kaynak: Rousseau, 1990, s. 390

İşlemsel sözleşmeler, çalışanın sınırlı ve belirlenmiş rol sorumluluklarını yerine getirmesi karşılığında, kuruluşun ekonomik teşvikler, güvenli çalışma koşulları ve kısa vadeli istihdam garantileri sunduğu bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Bu sözleşmelerde organizasyonel teşvikler ağırlıklı olarak ekonomik nitelikte olup, çalışan katkıları asgari düzeyde ve dar kapsamlı performans gerekliliklerini karşılamaya yönelik hesaplanmaktadır (Thompson & Bunderson, 2003, s. 574). İlişkisel sözleşmelerdeki teşvikler ise genellikle eğitim ve gelişim fırsatları ile bir kuruluş bünyesinde uzun vadeli kariyer olanaklarını içermektedir (Robinson vd., 1994, s. 139). Rousseau'ya (1990, s. 391) göre, bu tür düzenlemeler genellikle "üretim" odaklı olarak tanımlanan, çoğunlukla giriş seviyesindeki bireyleri istihdam eden ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla çalışanlarını zaman içinde geliştiren firmalarda görülmektedir.

Bazı sözleşmeler işlemsel veya ilişkisel olabilirken Robinson vd. (1994), iş ilişkilerinde yer alan psikolojik sözleşmelerin hem işlemsel hem de ilişkisel yükümlülükleri kapsadığına ilişkin bulgular elde etmiştir. Yani bir psikolojik sözleşme

farklı oranlarda hem işlemsel hem de ilişkisel unsurları içerebilmektedir (McDonald & Makin, 2000, s. 85). Örneğin, uluslararası bir görevle istihdam edilen yabancı bir yöneticiye yönelik psikolojik sözleşme, vergi eşitlemesi ve para birimi koruması gibi işlemsel yükümlülükleri içerebilirken, yöneticinin merkez ofisteki gelişmeler hakkında bilgilendirilme beklentisi gibi ilişkisel unsurları da kapsayabilir (Guzzo & Noonan, 1994, s. 449). Yine Guzzo ve Noonan'a (1994, s. 451) göre, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel unsurları birbirinden bağımsız olmayıp, karşılıklı etkileşim halindedir. Sözleşmenin işlem koşulları, çalışanın ilişkisel beklentilerini şekillendirebilir. Örneğin, yüksek ücret ve çeşitli somut avantajlarla işe alınan bir çalışan, özerklik, otorite ve terfi olanakları gibi soyut alanlarda ayrıcalıklı muamele bekleyebilir. Bu durum, çalışanın beklentilerinin yüksek ve her zaman gerçekçi olmayan bir düzeye ulaşmasına neden olabilir.

Çalışan ve işveren arasındaki yükümlülükler arasındaki ilişki, belirli veya yerel işgücü piyasası faktörlerinden etkilenebilmektedir (Rousseau, 1990, s. 398). İstihdam ilişkilerinde yaşanan köklü değişimler göz önünde bulundurulduğunda, geçmişte ilişkisel veya işlemsel istihdamı tanımlayan uygulamaların da değişime uğraması olasıdır. Günümüzde bazı firmalar, ilişkisel sözleşmeler yapmak istemelerine karşın firma içinde kariyer gelişimi sağlamayabilirler. Bunun yerine, yetkinlik temelli ücret sistemleriyle desteklenen beceri geliştirme ve zorlu iş fırsatları sunarak ilişkisel sözleşmeleri sürdürebilmektedir (Lawler, 1992'den akt. Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 687).

İşe alınan bireylerin kariyer motivasyonları ve organizasyonda kalma niyetleri, işverenlerine karşı algıladıkları yükümlülüklerin niteliğini etkileyebilmektedir. Nitekim uzun süreli çalışmayı hedefleyen bireylerin, istihdamı geçici bir basamak olarak gören bireylere kıyasla daha fazla ilişkisel taahhütler üstlendikleri bilinmektedir (Rousseau, 1990; Shore & Tetrick, 1994, ss. 97-98). Benzer şekilde, geçici işçilerin sözleşmeye dayalı yönelimleri daha çok esneklik ve örgütle daha sınırlı bir ilişki etrafında düzenlendiğinden işlemsel nitelikte olup, kalıcı çalışanların sözleşmeleri uzun vadeli bir alışverişe dayanmakta ve güven, karşılıklılık ile yüksek düzeyde duygusal katılım beklentilerini içermektedir (Millward & Hopkins, 1998, s. 1548).

İşe alım sürecinde kullanılan stratejilerin de çalışanların işverenlerine karşı geliştirdikleri psikolojik sözleşmelerin içeriğinde belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Rousseau'ya (1990, s. 399) göre, bazı firmalar çalışan sadakati ve uzun vadeli üyeliği teşvik eden ilişkisel sözleşmeler geliştirirken, bazıları ise dışsal ödüller

aracılığıyla çalışan çabası ve performansını destekleyen işlemsel sözleşmelere odaklanmaktadır. Örneğin, makyaj odaklı firmalar çalışan gelişimine yatırım yaparak uzun vadeli katkıları teşvik ederken, satın alma odaklı firmalar daha az taahhütte bulunarak yeni işe alınanların yüksek ücretler ve dışsal ödüller arzusuna hitap eder. Her ne kadar işe alım sürecinde farklı stratejiler geliştirilse de Herriot vd. (1997, s. 161), insan kaynakları yönetimi projelerinin, Herzberg'in hijyen faktörlerinin temel bir işlem sözleşmesinin parçası olarak karşılanmadığı sürece genellikle başarısız olacağını belirtmektedir.

Örgütlerin uzun vadeli kariyer yolları ve iş güvenliği gibi geleneksel ödülleri sunma imkanlarının azalmasıyla birlikte tanınma, başarı duygusu ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmek gibi içsel ödüller çalışanlar için daha önemli hale gelmektedir (Maguire, 2002, s. 169). Ancak, Andersson (1996, s. 1414), iş yerindeki ilişkilerin ağırlıklı olarak etkinlik ve verimlilik odaklı, işlemsel nitelikte olduğunu ve karşılıklı güven ve uzun vadeli bağlılıktan yoksun kaldığını belirtmektedir.

Psikolojik sözleşmenin niteliği tarafların birbirlerine yönelik yükümlülüklerini şekillendirirken, sözleşmenin ihlal edildiği veya bozulduğu algısı çalışan davranışları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (McDonald & Makin, 2000, s. 85). Örneğin, çalışanlara ek ücret veya terfi beklentisi olmaksızın ek görevler verilmesi, işlemsel sözleşme bileşeninde olumsuz bir değişim olarak algılanabilir. Bu durum, çalışanların çaba ve performans seviyelerini düşürmesine yol açarak örgütsel bağlılık, sadakat ve güven gibi ilişkisel unsurlara yönelik katkılarının azalmasına neden olabilir (Maguire, 2002, s. 167). Özellikle, istihdam ilişkisinde tarafları bir araya getiren 'ücret' gibi işlemsel konulardaki işveren başarısızlığı çalışanlarda ani ve aşırı tepkilere yol açabilmektedir (Zhao vd., 2007, s. 657).

İşlemsel ya da ilişkisel psikolojik sözleşmenin çalışanın sözleşmesinin ihlal edildiğini algılama olasılığı ve bu algıya nasıl tepki vereceği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Morrison & Robinson, 1997, s. 229). Nitekim araştırmalar sözleşmenin ihlal edildiği durumlarda sözleşmenin niteliğinde değişimler yaşanarak ilişkisel unsurlardan işlemsel unsurlara doğru bir kayma gerçekleştiğini göstermektedir (McDonald & Makin, 2000, s. 85). İlişkisel sözleşmelerin ihlaliyle hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi duygular yaşayan çalışan kuruma karşı hissettiği yükümlülükleri ve kurumun kendisine olan yükümlülüklerini yeniden gözden geçirir (Anderson & Schalk, 1998, s. 644). Finansal ve diğer ekonomik sorunlar gibi işlemsel unsurlarla daha ilgili hale gelir (Robinson vd., 1994).

Millward ve Hopkins'e (1998) göre psikolojik sözleşmenin ihlalden öte işlemsel ya da ilişkisel olması da bireyin örgüte olan tutum ve davranışlarında önemli bir role sahiptir. İşlemsel sözleşmeler çalışanların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık düzeylerini olumsuz yönde etkileyerek örgütsel etkililik açısından risk oluşturabilecek sözleşmelerdir.

İşlemsel ve ilişkisel boyutların, çoğu iş sözleşmesinin temel unsurları olmasına karşılık Rousseau (1995) modern iş sözleşmelerini daha iyi tanımlayabilmek amacıyla dengeli ve geçişsel psikolojik sözleşmeleri de alanyazına kazandırmıştır (bkz. Tablo 2.5)

Rousseau (1995, 2000) tarafından yapılan bu tipolojiye göre dengeli sözleşmeler örgütün ekonomik başarısı ve çalışan kariyer gelişim fırsatlarına bağlı olacak şekilde dinamik, uzun dönemli ve açık uçlu düzenlemeleri içerir. Bu düzenlemelerde, karşılıklı öğrenme ve gelişim süreci hem çalışan hem de işverenin ortak katkılarıyla desteklenir. Çalışanlara sağlanan ödüller, değişen piyasa koşulları karşısında gösterdikleri performans ve firmanın rekabet avantajına yaptıkları katkılar temelinde belirlenir (Rousseau, 2000, s. 4). Çağdaş iş dünyasında arzulanan dengeli sözleşmeler (Mimaroglu, 2008, s. 58) işlemsel ve ilişkisel unsurları bir araya getiren, ilişkisel bir bağın beklendiği ancak örgütün üyelik koşulu olarak belirli performans taleplerini de öne sürebildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1995, s. 99).

Tablo 2.5 Psikolojik sözleşme boyutları

		Performans şartları	
Süre	Kısa vade	Belirtilmiş	Belirtilmemiş
		İşlemsel	Geçişsel
	Uzun vade	- Düşük belirsizlik - Kolay işten ayrılma/yüksek işgücü devir oranı - Düşük bağlılık - Düşük öğrenme - Zayıf entegrasyon	- Belirsizlik - Yüksek işgücü devir oranı - İstikrarsızlık
		Dengeli	İlişkisel
		- Yüksek bağlılık - Yüksek entegrasyon - Sürekli gelişim - Karşılıklı destek - Dinamik	- Yüksek bağlılık - Yüksek duygusal bağlılık - Yüksek entegrasyon - İstikrarlılık

Kaynak: Rousseau, 1995, s. 98

Geçişsel sözleşmeler ise bağımsız bir psikolojik sözleşme formu olmaktan ziyade, mevcut istihdam düzenlemeleriyle çelişen örgütsel değişim ve geçişlerin sonucunda ortaya çıkan bilişsel bir durumu ifade eder (Rousseau, 2000, s. 4). Psikolojik sözleşmelerdeki bir bozulma sonucunda gelecekteki istihdama yönelik taahhütlerin bulunmaması, açık performans beklentilerinin belirsizliği ve koşullu teşviklerin sınırlı ya da tamamen yok olduğu bir durumu yansıtır (Rousseau, 1995, s. 98).

Güvensizlik, belirsizlik ve aşınma geçişsel psikolojik sözleşmeleri yansıtan temel boyutlardır (Rousseau, 2000, s. 5).

- ✓ Güvensizlik: Taraflar birbirlerine güvenmemektedirler. Çalışan, örgütün kendisine niyetleri karşısında karmaşık ve tutarsız mesajlar gönderdiğine inanmaktadır.
- ✓ Belirsizlik: Çalışan, örgüte karşı yükümlülükleri konusunda bir belirsizlik algılamaktadır. Ayrıca, işverenin gelecekte kendisine karşı yerine getireceği yükümlülükler konusunda da şüphe içerisindedir.
- ✓ Aşınma: Çalışan, geçmişe kıyasla örgüte yaptığı katkılardan daha az getiri elde etmeyi beklemekte, düşüşlerin gelecekte de devam edeceğini tahmin etmektedir. İşveren, çalışan ücret ve yan haklarını azaltan, iş yaşamının kalitesini önceki yıllara göre aşındıran farklılıklar yapmaktadır.

Her ne kadar psikolojik sözleşmeye dair farklı tipolojiler geliştirilse de (Janssens vd., 2003; Shore & Barksdale, 1998) alanyazında sıklıkla işlemsel-ilişkisel boyutların kullanıldığı görülmektedir.

2.1.7. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve oluşumu

Piyasadaki yoğun rekabet, organizasyonel küçülme, çalkantılı çevresel koşullar ve belirsizlik ortamı gibi faktörler, tarafların birbirlerine karşı üstlendikleri yükümlülüklerin sınırlarını muğlaklaştırmakta ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmesini güçleştirmektedir (Morrison & Robinson, 1997, s. 226). Bunların bir sonucu olarak, önceden bildirimde bulunulmaksızın gerçekleştirilen işten çıkarmalar, dikey terfiler yerine yatay transferlerin tercih edilmesi, taahhüt edilen eğitim olanaklarının sağlanmaması gibi ihlaller, kuruluşun öngörülen davranış normlarına aykırılık teşkil etmektedir (Andersson, 1996, s. 1403). Yani, günümüz küresel durgunluğu göz önüne alındığında, organizasyonların yeniden yapılanma, iş gücü azaltımı ve işten çıkarmalar gibi yapısal değişimlere yönelmesiyle ihlaller kaçınılmaz hale gelmektedir (Suazo & Romero, 2011, s. 378).

Yükümlülükler, işveren ve çalışan arasında, her bir tarafın karşı tarafa yönelik ilişkilerinde belirli eylemleri gerçekleştirmeye yönelik vaatler veya borçlarla bağlı olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir. Çalışanların, işverenin vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmedigine inanması durumunda, söz konusu durum iş ilişkisinin olumsuz yönde algılanmasına (Cavanaugh & Noe, 1999, s. 328) ve karşılıklı yükümlülüklerle olan inançların aşınmasına yol açmaktadır (Robinson vd., 1994, s. 140).

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı alışverişlerin, taraflarca daha önce verilen vaatler ve karşılıklı taahhütlere uygun şekilde gerçekleştiği şeklinde algılanmasıdır (Topa vd., 2022, s. 2). İhlal ise ilişkideki taraflardan birinin, diğer tarafın kendisine yönelik vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmedigi (Robinson & Rousseau, 1994, s. 247) ya da bunlar arasında bir tutarsızlığın var olduğuna (Anderson & Schalk, 1998, s. 644) yönelik öznel (Topa vd., 2022, s. 2) ve reaktif (Shore & Tetrick, 1994, s. 102) bir süreçtir. İhlaller bazı durumlarda, örgüt tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmemesi (örneğin, beklenen terfilerin gerçekleşmemesi) sonucunda ortaya çıkarken, bazı durumlarda ise vaat edilen yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmemesinden (örneğin, maaş zammının ertelenmesi) meydana gelmektedir (Ng & Feldman, 2009, s. 1056).

Alanyazında psikolojik sözleşme ihlali kavram ve sürecine dair açıklamalarıyla önemli bir yer tutan Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlalini bilişsel ve duygusal boyutlarıyla ele alarak, *algılanan ihlal* (perceived breach) ve *sözleşmenin ihlali* (violation) arasında ayırım yapmaktadır. Algılanan ihlal, örgütün yükümlülüklerini çalışanın katkılarıyla orantılı olacak şekilde yerine getirmedigine dair bilişsel değerlendirmeyi ifade ederken, sözleşmenin ihlali, ihlal algısına bağlı olarak ortaya çıkan öfke ve hayal kırıklığı gibi duygusal tepkileri içerir.

Sözleşmenin ihlalini, dolayısıyla ihlal duygusunu kapsamlı bir çerçevede ele alan Morrison ve Robinson (1997, s. 232) süreci yalnızca bireysel algılarla sınırlı tutmayıp, ihlalin oluşumunda rol oynayan bağlamsal ve sosyal dinamikleri de dikkate almaktadır (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 691). Psikolojik sözleşme ihlallerinin nasıl geliştiğine dair nedensel bir süreç sunan Morrison ve Robinson (1997, s. 232) ihlal deneyiminden önce gerçekleşen bilişsel anlamlandırma süreçlerini detaylandırmakta ve bu süreçleri etkileyen faktörleri açıklamaktadır.

Modele göre (Morrison & Robinson, 1997, s. 232), psikolojik sözleşme ihlalleri en temelde, işverenin vaatlerini yerine getirmemesi (reneging) ya da işveren ile çalışan arasındaki vaatlerin farklı algılanmasından kaynaklanan uyumsuzluktan (incongruence)

meydana gelmektedir. Çalışan, yerine getirilmemiş bir yükümlülük algıladığında bunun üzerine bir karşılaştırma, akabinde yorumlama süreci başlatmaktadır. Karşılaştırma aşamasında ‘Örgütün sağladığı yararlar/örgütün vaat ettiği faydalar’ ile ‘çalışanın sağladığı katkılar/çalışanın vaat ettiği faydalar’ denklemleri üzerine kıyas yapan çalışan, denklemin sol tarafındaki oranın daha düşük olmasıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılamaktadır. İhlalin algılanmasıyla yorumlama sürecini başlatan çalışan, ihlalin kasıtlı olup olmaması, adalet algısı ve sosyal sözleşme normları gibi değişkenlerin önemli rol oynadığı sürecin sonunda ihanete uğramış, hayal kırıklığına uğramış veya öfkeli hissedebilmektedir. Ancak modelden çıkarılabilecek bir diğer husus, psikolojik sözleşme ihlali algısının her zaman yoğun duygusal tepkilere yol açmayacağıdır. Sonuç olarak söylenebilir ki, psikolojik sözleşme ihlalleri yalnızca bilişsel değerlendirmelerden ibaret olmayıp, aynı zamanda duygusal tepkilerle şekillenen karmaşık bir süreçtir.

Her ne kadar ihlal algısı ve sözleşme ihlali arasındaki ayrıma odaklanan çalışmalar birkaç yönetsel çıkarım yapsalar da Guest (1998) ve Craig’e (2001) göre bu iki kavram bütünüyle birbirinden ayrılmayabilir. Zira ikisi arasındaki korelasyon genellikle yüksektir (akt. Petersitzke, 2009, s. 41).

Psikolojik sözleşme ihlalleri ve etkilerini tam anlamıyla kavrayabilmek için psikolojik sözleşmelerin, çalışanların genel iş beklentilerinden nasıl ayrıldığını bilmekte fayda vardır. Şöyle ki, çalışanların maaş, terfi veya çalışma koşulları gibi beklentileri geçmiş deneyimler, sosyal normlar ve gözlemler gibi çeşitli kaynaklardan etkilenebilir. Ancak psikolojik sözleşmeler, yalnızca işverenin açık veya örtük vaatlerine dayanan beklentileri kapsar. Örneğin, bir çalışanın performansına dayalı ücretlendirme sözü aldığını düşünmesi, yalnızca bir beklenti değil, aynı zamanda algılanan bir yükümlülük de oluşturur. Bu nedenle, her beklenti psikolojik sözleşmenin bir parçası değildir; yalnızca işverenin vaatlerine dayanan beklentiler bu sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Robinson, 1996, s. 575).

Psikolojik sözleşmelerin değişim ve adalet kavramları temelinde daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla Adams’ın (1965) eşitlik teorisinden sıklıkla yararlanılmaktadır (Robinson & Morrison, 1995; Robinson vd., 1994; Rousseau, 1989). Teoriye göre, çalışanlar değişim ilişkilerinde maliyet ve faydalar arasındaki dengeyi korumaya çalışırlar. Psikolojik sözleşmedeki ihlaller, tanım gereği, elde edilen faydaların azalmasına neden olur (Robinson vd., 1994, s. 140).

Rousseau'ya göre (1989) eşitlik teorisi, bireylerin sosyal ipuçları ve iç adalet standartlarına dayanarak eşitliğe dayalı beklentiler geliştirdiğini öne sürerken psikolojik sözleşmeler bu algının daha spesifik ve karşılıklı bağımlılığa dayalı bir alt boyutunu oluşturmaktadır. Bireyler çeşitli konularda beklentiler geliştirebilir; ancak bu, doğrudan psikolojik bir sözleşme teşkil etmez. Psikolojik sözleşmeler, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık içeren beklentilere dayanır. Dolayısıyla, bir çalışan ücretten memnun olmasa dahi, işverenin zam yapma yükümlülüğü olduğu inancına sahip olmayabilir.

Bir kuruluşun veya tarafın, bireyin katkısına beklenen şekilde yanıt vermemesi durumunda psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmektedir (Rousseau, 1989, s. 128). Andersson (1996, s. 1404), mikro düzeydeki sözleşmelerin ihlaliyle ilgili olarak, karşılanmayan beklentilerin bu tür ihlallerin temelinde yatan ana faktör olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme teorisyenlerine göre, psikolojik sözleşme ihlali yalnızca karşılanmayan beklentilerle sınırlı değildir. Şöyle ki, ihlal edilen sözleşme şartları karşılanmayan beklentilerden çok daha fazla olumsuz duygular yaratabilmektedir (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson vd., 1994). Karşılıklı katkıların karşılık bulacağına dair güven kaybı yalnızca maddi telafi ile giderilemeyecek bir zarar yaratır ve ilişkinin yeniden inşası, güvenin yeniden tesis edilmesini gerektirir (Rousseau, 1989, s. 128).

Sözleşme ihlalleri gerçekleştiğinde, çalışanların eşitsizlik algısı güçlenir (Ng & Feldman, 2009, s. 1056). Ancak, sözleşme ihlalinin farklı olarak, memnuniyetsizlik, bilişsel manipülasyon ve davranışsal uyum gibi tepkilere yol açabilen eşitsizlik deneyimi düzeltici eylemlerle giderilebilirken, sözleşme ihlali daha kalıcı bir güvensizlik yaratır. Her ne kadar eşitlik modeli ile psikolojik sözleşme arasında nüanslar olsa da keskin bir ayrım yapmak uygun değildir. Nihayetinde eşitlik modeli ile psikolojik sözleşme arasındaki ayrım özellikle ilişkisel bağlamlarda netliğini yitirerek bulanıklaşmaktadır (Rousseau, 1989, ss. 127-128).

Rousseau'ya (1989) göre karşılıklı yükümlülükler olan inanç ile adalet algısı arasında da güçlü bağlantılar vardır. Fakat adaletsizlik her zaman bir sözleşme ihlali anlamına gelmez; ihlal algısı, karşılıklı yükümlülük inancıyla bağdaşmayan eylemlerden kaynaklanır ve eşitsizliğin ötesinde çok daha duygusal ve tutumsal tepkiler yaratır. Söz ve güven ihlalini içeren psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca hayal kırıklığıyla sınırlı kalmayıp aynı zamanda bireyde derin bir duygusal tepki olarak ihanet hissini tetiklemektedir (Robinson & Rousseau, 1994, s. 247).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin bireylerde yoğun duygusal ve tutumsal tepkiler yarattığının bilinmesine karşılık (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989) Ng ve Feldman'a (2009, s. 1056) göre psikolojik sözleşme ihlallerine verilen bu tepkiler ihlal edilen unsurların çalışan açısından taşıdığı öneme bağlı olarak farklılık göstermektedir. Çalışmalarında kavramsallaştırdıkları 'ihlal şiddeti' (*breach severity*), çalışanların en çok değer verdiği vaatlerin yerine getirilmesine ilişkin algılara odaklanır. Bu bağlamda söylenebilir ki, ihlalin şiddeti genel sözleşme ihlali algısından öte, çalışanın bireysel öncelikleri ve değer yargıları çerçevesinde şekillenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde mağdur tarafın öfke, kızgınlık ve adaletsizlik gibi duygusal tepkilerinin şiddeti yalnızca karşılanmayan beklentilere bağlı olmayıp aynı zamanda saygı, güven ve davranış normlarına ilişkin genel inançların ihlaline de dayanmaktadır (Rousseau, 1989, ss. 128-129).

2.1.8. Psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin nedenler, sonuçlar ve yapılan çalışmalar

1990'lardan itibaren ampirik çalışmaların temel odağı, çalışanların işverenler tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algılarını raporlamaları ve bu algının örgütsel düzeyde yol açtığı işlevsiz sonuçların belgelenmesi olmuştur (Beaumont & Harris, 2002, s. 379). Alanyazında psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin gerçekleştirilen hem klasik hem de çağdaş araştırmalar, ihlallerin çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki çok yönlü etkilerini kapsamlı biçimde açığa çıkarmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların istihdam ilişkisini zedeleyen olumsuz tutum ve davranışlarıyla sistematik olarak ilişkilendirildiğinden (Topa vd., 2022, s. 1) ekonomik ve örgütsel dönüşümlerin yoğun olarak yaşandığı çağdaş yönetim bağlamında temel zorluklardan biri, istihdam koşullarında meydana gelen değişikliklerin psikolojik sözleşme ihlaline dönüşmesini engellemektir (Robinson & Rousseau, 1994, s. 258). Psikolojik sözleşme ihlallerinin öfke, hayal kırıklığı ve ihanet duyguları (Rousseau, 1989, s. 133) gibi olumsuz psikolojik tepkilere ek olarak, motivasyon kaybı, iş tatminsizliği, bağlılıkta azalma, ciro, hukuki girişimler ve sendikalaşma çabaları gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açtığı bilinmektedir (Roehling, 1997, s. 204).

Topa ve arkadaşlarının (2022) bulguları, psikolojik sözleşme ihlallerinin özellikle örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumsal sonuçlar üzerinde, davranışsal sonuçlara kıyasla daha güçlü etkiler yarattığını göstermektedir. Bu durum da, tutumların psikolojik sözleşme ihlallerine daha yakın yapılar olabileceğini

düşündürmekte, ancak bu ilişkinin temelinde yatan mekanizmaların açıklığa kavuşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır (Topa vd., 2022, s. 1).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar işverenlerinin sözleşmeye uygun davranışlarını kendi katkılarıyla dengelemeye çalışırlar. Bu bağlamda, işverenin sözleşme ihlali çalışanların da benzer şekilde sözleşme ihlali ya da rol dışı davranışlarda bulunmalarına neden olabilir (Robinson & Morrison, 1995, s. 296). Öte yandan, örgütsel adalet literatürü eşitlik teorisiyle paylaşılan temel prensipler doğrultusunda, çalışanların çeşitli örgütsel sözleşme ihlallerine verdikleri tepkilerin anlaşılmasında önemli bir çerçeve sunmaktadır. Nitekim, söz konusu literatür, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere farklı türdeki sözleşme ihlallerinin çalışan tutumları üzerindeki etkilerini sistematik biçimde ortaya koymaktadır (Andersson, 1996, s. 1403). Kickul (2001a, s. 300), bir kuruluşun vaatlerini yerine getirmediğini ve adil olmayan prosedürel ve etkileşimsel uygulamalarda bulunduğunu algılayan çalışanların, işverenlerine karşı öfke, hayal kırıklığı ve düşmanlık gibi yoğun olumsuz duygular beslediğini belirtmektedir. Ayrıca ilgili araştırmada, bu olumsuz duyguların özellikle sözleşme ihlaliyle birlikte yüksek düzeyde usul ve etkileşim adaletsizliğinin algılandığı durumlarda daha belirgin olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada Shore ve Tetrick'in (1994, s. 105) çalışmalarındaki sözleşme türü ile ihlal biçimi arasındaki ilişkisellik de dikkat çekmektedir. Çalışmaya göre, dağıtımsal ihlaller daha çok işlemsel sözleşmelerde görülürken, usule ilişkin ve etkileşimsel ihlaller ilişkisel sözleşmeler bağlamında görülmektedir. Bu nedenle de psikolojik sözleşme ihlallerine verilen tepkilerin, sözleşmenin işlemsel mi yoksa ilişkisel nitelikte mi olduğuna ve ihlalin türü ile kapsamına bağlı olarak farklılık göstermesi beklenmektedir.

Bir dizi küçük ya da daha ciddi sözleşme ihlalleri sonucunda karşılıklılık ve güvenin zedelenmesi muhtemeldir (Herriot vd., 1997, s. 161). Daha fazla yerine getirilmemiş yükümlülük algısına sahip çalışanların, örgüte yönelik güven düzeylerinin daha düşük olması beklenir (Cavanaugh & Noe, 1999, s. 328). Nitekim, çeşitli araştırmalar neticesinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasında anlamlı ve güçlü ilişki tespit edilmiştir (Koçak & Koç, 2018; Robinson, 1996). Sonuç olarak, araştırmalar da göstermektedir ki, adalet ve güven psikolojik sözleşmenin temel bileşenleriyle yakından ilişkilidir (Guest, 2004, s. 549).

McDonald ve Makin'e (2000, s. 85) göre, psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanlar, işverenlerine karşı ilişkisel yükümlülüklerini yerine getirme konusunda kendilerini daha az sorumlu hissederler ve bu durum, örgüt açısından sadakat, güven ve

gönüllü çaba gibi ilişkisel sözleşmeye özgü unsurların azalmasına yol açarak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, benzer şekilde, Robinson ve diğerlerine (1994, s. 141) göre de hem işlemsel hem de ilişkisel yükümlülükleri zayıflatarak, özellikle sosyo-duygusal taahhütlerin geçerliliğini ortadan kaldırabilir. Bu durum, çalışanların işvereniyle uzun vadeli ilişki kurma isteğini azaltırken, sadakat ve rol dışı çaba gibi ilişkisel davranışlara yönelik yükümlülüklerini de düşürebilir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanlarda örgütün katkılarını takdir etmediği algısını oluşturarak örgütsel bağlılığı zayıflatır (Jafri, 2011, s. 27; Kickul, 2001b, s. 323; Knights & Kennedy, 2005, s. 57). Kickul'a (2001b) göre, özellikle özerklik, büyüme, ödüller ve gelişim fırsatlarına ilişkin vaatlerin ihlali, çalışanlarda duygusal tepkilere (öfke, hayal kırıklığı) ve sadakat eksikliğine yol açmakta ve bu tür ihlaller sonucunda çalışanlar, işverenleriyle özdeşleşme düzeylerini azaltarak alternatif istihdam olanaklarını değerlendirme eğilimine girmektedirler. Yanı sıra, psikolojik sözleşme ihlallerinin bireylerin örgütten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi çeşitli araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994).

Çalışanların örgütlerinden bekledikleri karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmediği algısıyla ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgüte karşı daha sinik tutumlar beslemesine yol açtığı bilinmektedir (Boylu & Yıldırım, 2018). Andersson'a (1996, ss. 1405-1415) göre ise bazı bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ihlale karşı ortaya çıkan bu olumsuz tutumun geliştirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Benlik saygısı, kontrol odağı, eşitlik duyarlılığı, olumsuz duygulanım, iş ahlakı, demografik özellikler, grup normları gibi faktörlerin yanı sıra, iş çevresi, örgütsel yapı ve iş/rol özellikleri bağlamında ortaya çıkan adaletsizlik, iletişimsizlik, yönetsel yetersizlik ve güvencesizlik gibi faktörler, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısını güçlendirerek örgütsel sinizmi beslemektedir.

Robinson ve Morrison (2000) çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını etkileyen örgütsel ve bireysel faktörlerle bu algıların duygusal ve davranışsal sonuçlarını inceledikleri çalışmalarında düşük örgütsel ve bireysel performans, yetersiz sosyalleşme ve geçmiş ihlal deneyimlerinin sözleşme ihlali algısını artırdığını; algılanan ihlalin ise çalışanların sivil erdem davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık eğilimlerini olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, ihlalin kasıtlı ya da adaletsiz olarak algılanmasının, ihlal duygusunun şiddetini artırdığı diğer bulgular arasındadır. Benzer şekilde, psikolojik sözleşme ihlallerinin yurttaşlık erdemi (Robinson, 1996) ve örgütsel

vatandaşlık davranışı ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu bilinmektedir (Robinson & Morrison, 1995).

Robinson ve diğerlerine (1994, s. 141) göre, işlemsel değişimlerde meydana gelen ihlaller genellikle eşitsizlik yaratmakta olup, bu durum teşvikler ve katkılar arasındaki dengenin yeniden kurulmasıyla giderilebilir. Ancak bu ihlaller, yalnızca işlemsel yükümlülükleri değil, aynı zamanda ilişkisel yükümlülükleri de zedeleyerek ilişkinin bütünlüğünü tehdit edebilir. Nitekim psikolojik sözleşme ihlalinin performans (Robinson, 1996) ve çalışanların işverenlerine karşı algıladıkları yükümlülüklerde azalmaya (Robinson vd, 1994) yol açtığı gibi, güven (Robinson, 1996) ve bağlılık (Knights & Kennedy, 2005) gibi ilişkisel unsurları da zedelediği görülmüştür.

Robinson ve Rousseau (1994) psikolojik sözleşme ihlallerinin oluşumu ve etkilerini işe alımdan hemen sonra ve iki yıl sonra olmak üzere iki aşamada incelemiş oldukları çalışmalarında; katılımcıların %54,8'inin işverenlerinin sözleşmeyi ihlal ettiğini belirttiklerini tespit etmişlerdir. Söz konusu çalışmaya göre, ihlaller ciro ile pozitif; güven, memnuniyet ve kalma niyetiyle negatif ilişkilidir. Ayrıca, işlemsel istihdam ilişkisi bekleyen bireyler ihlallere karşı daha düşük düzeyde olumsuz tepki vermektedirler. Ng ve Feldman'a (2009, s. 1058) göre ise, ilişkisel sözleşmeye sahip bireyler, iş ilişkisinin uzun vadeli olacağı ve zamanla telafi edileceği inancıyla sözleşme ihlallerine daha yüksek tolerans gösterebilirken, işlemsel sözleşmeye dayalı ilişkilerde bu tolerans düşüktür. Çünkü işlemsel ilişkilerde algılanan kayıpların telafisi için ayrılan zaman daha sınırlıdır.

Dahası, Shore ve Tetrick'e (1994, ss. 104-105) göre, çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine verdikleri tepkiler, ihlalin türüne ek olarak tutarsızlığın boyutu ve yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda kuruma atfedilen sorumluluk düzeyine bağlı olarak değişecektir. Küçük farklılıklar sözleşmenin yeniden yapılandırılmasına yönelik eylem eğilimini artırırken, büyük tutarsızlıklar duygusal tepkileri tetikleyebilir. Ayrıca, kuruluş psikolojik sözleşmeyi gönüllü olarak bozuyor gibi görünüyorsa bu durum, adalet algısını ve ihlale verilen tepkinin şiddetini etkileyebilir.

Yine Robinson'dan (1993) aktaran Shore ve Tetrick'e (1994, s. 105) göre, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline tepkileri ses, sessizlik, geri çekilme, yıkım ve çıkış biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ses, sözleşmeyi sürdürme girişimini ifade ederken diğer tepkiler iş ilişkisini zayıflatma yönelimindedir. İşlemsel sözleşmeler koşulları altında algılanan dağıtımsal adaletsizlik; ilişkisel sözleşmelerde ise etkileşimsel

adaletsizlik algıları başarısız müdahale durumlarında sessizlik, geri çekilme ve yıkımla sonuçlanabilir. Bununla birlikte, bu algılara usule ilişkin adaletsizlik eşlik ediyorsa veya ciddi tutarsızlıklar varsa çalışanlar, sözleşme türünden bağımsız olarak, ses yerine daha pasif ya da yıkıcı tepkiler verme eğiliminde olurlar.

Turnley ve Feldman (1999), psikolojik sözleşme ihlalleri ile çalışanların işten ayrılma, ses çıkarma, sadakat ve ihmal davranışları arasındaki ilişkileri 800'den fazla yöneticiden oluşan bir örnekleme incelemişlerdir. “Ses” davranışını istihdam ilişkisini yeniden yapılandırmaya yönelik yapıcı bir tepki; “ihmal” davranışını ise çalışanların işverenle ilişkisini pasif biçimde onarma çabası olarak kavramsallaştırdıkları çalışmalarında, ihlallerin işten ayrılma, ses çıkarma ve ihmal davranışlarını artırdığını, örgüte olan bağlılığı ise azalttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, cazip istihdam alternatifleri, ihlalin gerekçelendirilmesi ve usule ilişkin adaletin derecesi gibi durumsal faktörlerin, işten ayrılma davranışıyla olan ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediğini saptamışlardır. Diğer yandan söz konusu araştırmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin doğasının çalışan gruplarına göre farklılaştığı; özellikle küçülme veya yeniden yapılandırma sürecinde görev alan yöneticilerin iş güvenliği, tazminat ve kariyer fırsatları açısından daha yoğun ihlaller yaşadığı tespit edilmiştir.

Shapiro ve Kessler (2000), istihdam ilişkisinin çift yönlü doğasını dikkate alarak, psikolojik sözleşme ihlallerini hem çalışan hem de işveren perspektifinden ele almışlardır. Büyük bir yerel otoritede yürüttükleri araştırmalarında, hem çalışanların hem de yöneticilerin sözleşme ihlali algısını paylaştığı ve bu algının çalışan bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Nihayetinde çalışanlar, işverenin değişim sürecindeki yükümlülüklerini yerine getirmediğine inandıklarında, ilişkideki dengeyi bağlılıklarını azaltarak yeniden kurmaktadır.

Literatürde yer alan erken dönem çalışmalar, psikolojik sözleşme ve ihlallerinin kavramsallaştırılmasına ve temel etkilerine ilişkin önemli bir çerçeve sunmaktadır. Ancak psikolojik sözleşme ve ihlallerine yönelik alanyazın, zamanla artan belirsizlik, esneklik ve küresel dönüşümlerle birlikte daha farklı yöntem ve bağlamlarla incelenmeye devam etmektedir. Bu doğrultuda, literatürde son yıllarda yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin daha güncel bulgular sunmakta ve kavramın dinamik doğasına ışık tutmaktadır.

Bu kapsamda alanyazında yapılan ve çalışmada yer verilecek olan güncel çalışmalardan biri Akar ve Yörük’e (2024) aittir. Metin madenciliği tekniklerinden konu modelleme ile gerçekleştirilen araştırmada 1994–2023 yılları arasındaki literatür analiz

edilerek psikolojik sözleşme ihlali konusundaki artan akademik ilgi ortaya konmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin tutumsal, davranışsal ve duygusal sonuçlarına odaklanılan, konunun disiplinlerarası bir nitelik taşıdığı ortaya konan söz konusu çalışmaya göre, psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel bağlamda en fazla tutumsal (katılım, bağlılık, tatmin, işten ayrılma niyeti, güven ve özdeşleşme) ve davranışsal sonuçlar (iş performansı, sapma, vatandaşlık ve ses) çerçevesinde ele alınmıştır. Duygusal sonuçların (olumsuz duygular ve tükenmişlik) ise nispeten daha az incelendiği belirlenmiştir.

Yine araştırmaya göre, son yıllarda yaşanan küresel salgın, iş dünyasında psikolojik sözleşme ihlali araştırmalarına yeni bir ivme kazandırmıştır. Covid-19 salgını, psikolojik sözleşme ihlali literatüründe belirgin bir artışa yol açmış; araştırmacılar tarafından, özellikle, duygusal sonuçlar (tükenmişlik, olumsuz duygular) ve işten ayrılma niyeti gibi tutumsal etkiler üzerine yoğunlaşmıştır (Akar & Yörük, 2024).

Covid-19 pandemisinin iş yeri dinamiklerinde yarattığı ani ve zorunlu değişimler, güncel literatürde psikolojik sözleşme ihlallerini tetikleyen önemli bir çevresel şok olarak ele alınmaktadır. Wu ve diğerleri (2021), pandemi sırasında otelcilik sektöründe örtük psikolojik sözleşmelerin dinamiklerini niteliksel yöntemlerle inceleyerek, işveren ve çalışanların karşılıklı beklenti ve yükümlülük algılarının kriz sürecinde nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda ortaya konmuştur ki; bu süreçte, çalışanlar bireysel çıkarlarını ön planda tutarak işlemsel sözleşmelere odaklanırken, işverenler işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında denge sağlamaya çalışmıştır. Çalışmada ayrıca, sözleşme ihlallerinin karmaşık yorumlama süreçleri sonucu çeşitli tepkilere yol açtığı ve karşılıklı değerlendirmenin sağlanmasının kriz yönetiminde önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır.

Pandeminin bireysel düzeyde yarattığı psikolojik etkileri ele alan bir diğer çalışma ise Gong ve Sims'e (2023) aittir. Gong ve Sims (2023) iki aşamalı yürüttükleri çalışmalarında pandemi sürecinde koruyucu bir sağlık önlemi olarak evden çalışma uygulamalarının çalışanlarda güvensizlik algısını tetikleyebileceği, iş-yaşam çatışmasını yoğunlaştırabileceği ve psikolojik sözleşme ihlallerine yol açabileceğini varsayımlardır. Varsayımlarını destekleyen araştırma bulgularına göre, iş-yaşam çatışması, hissedilen güvensizlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide arabulucu rol oynamaktadır. Ayrıca, başa çıkma stratejilerinin bu olumsuz süreci kısmen

hafiflettiği ve ani yönetim uygulamalarının iş yeri ilişkilerini zedeleyebileceği vurgulanmaktadır.

Fayard ve Weeks (2025) ise Harvard Business Review’de yayınladıkları yönetsel reçete niteliğindeki çalışmalarında, farklı bir bakış açısıyla, pandemi sonrası ortaya çıkan işe dönüş “*return to office*” tartışmalarını, dışsal çatışmaların ötesinde, çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmede yaşanan kırılmanın önemli bir göstergesi olarak değerlendirerek çalışanların iş yeri politikalarına yönelik öfkesinin adalet anlayışlarındaki farklılaşmaya dayandığını savunmaktadırlar. Araştırmacılar, kurumların standart ve eşit uygulamalara dayanan adalet etiği “*ethics of justice*” yerine, bireysel koşulları dikkate alan bakım etiği “*ethics of care*” temelli esnek ve duyarlı politikalara yönelmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşımın, bozulan ilişkileri onararak psikolojik sözleşmenin yeniden kurulmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Çalışmada, bozulan psikolojik sözleşmenin onarımı için “ilişkisel yakınlık”, “şeffaf ilkeler” ve “dikkatli uyum” olmak üzere üç temel ilke önerilmekte; ayrıca çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı, esnek ve bağlamsal karar alma süreçlerinin önemine dikkat çekilmektedir.

Pandemiyle sınırlı olmayan güncel araştırmaların dahası, örgütsel uygulamaların farklı sektörlerde psikolojik sözleşme ihlallerine nasıl zemin hazırladığını ve bunun çalışan davranışlarına etkilerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda Sun ve Yu (2025), ağırlama sektöründe giderek yaygınlaşan gayri meşru görevlerin, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını nasıl tetiklediğini ve bunun hizmet sabotajı gibi yıkıcı sonuçlara nasıl dönüştüğünü incelemişlerdir. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde 9 otelden 215 yönetici-çalışan ikilisiyle üç aşamalı ve çift kaynaklı bir anket uygulanarak yürütülen çalışmanın bulguları, gayri meşru görevlerin psikolojik sözleşme ihlaline yol açtığını ve bunun da hizmet sabotajında anlamlı bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışan kolektivizminin bu olumsuz ilişkiyi zayıflatan bir değişken olarak rol oynadığı ortaya konmuştur.

Psikolojik sözleşme ihlalleri kapsamında otelcilik sektöründe yapılan bir diğer çalışma Li ve arkadaşlarına (2016) aittir. Li vd. (2016) sektördeki psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini çok seviyeli bir model aracılığıyla tespit etmeye yönelik yürüttükleri çalışmalarında, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılığı azalttığını; bu iki değişkenin ise iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, rekabetçi iklimin,

örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılığın performans üzerindeki etkisinde yumuşatıcı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Otelcilik alanındaki bulgulara ek olarak, farklı bir özel sektör örneklemini üzerinden yürütülen bir diğer çalışmada ise, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Sayğan Tunçay ve Sayğan Yağız (2020), Adana’da özel sektörde faaliyet gösteren üç işletmede görev yapan 259 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olmayı anlamlı biçimde olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, örgütsel kıldemin bu ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyici değişken olarak rol oynadığı belirlenmiştir.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ve bunun çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi, literatürde çeşitli mekanizmalarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede Hatipoğlu ve Akduman (2019a), beyaz yakalı çalışanlarla yürüttükleri araştırmada finansal iyilik halinin psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti ilişkisine aracılık edip etmediğini test etmişlerdir. Bulgular, sanılanın aksine, finansal iyilik halinin psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol oynamadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Kar ve Muratoğlu (2022) tarafından sigortacılık sektöründe yürütülen çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi değerlendirilmiş ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmada SPSS Process Makrosu ile yapılan analiz sonuçları, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel özdeşleşmenin bu etkide anlamlı bir aracı değişken olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi farklı değişkenler aracılığıyla inceleyen bu çalışmalara paralel olarak, Örucü ve Bayramov (2022) da psikolojik sözleşme ihlali ve ücret tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymuş ve her iki değişkenin bu niyeti anlamlı düzeyde etkilediğini saptamıştır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kadar, bu niyetin çalışan davranışlarına yansımadaki rolü de önemlidir. Bu kapsamda, De Clercq (2025) tarafından Kanada perakende sektöründe 227 çalışanla yürütülen çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algılarının yıkıcı ses davranışına dönüşmesinde işten ayrılma planlarının aracı, proaktif kişilik özelliğinin ise düzenleyici rolü incelenmiştir. Bulgular, çalışanların örgütsel vaatlerin yerine getirilmediğine dair algılarının, alternatif iş arayışıyla tetiklenen işten ayrılma niyeti aracılığıyla örgütü

eleştirme eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Bu olumsuz sürecin, özellikle inisiyatif alma eğilimi yüksek olan proaktif bireyler arasında daha belirgin olduğu saptanmıştır.

Hatipoğlu ve Akduman (2019a), psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmalarının yanı sıra, aynı kavramın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve kişilik özelliklerinin bu ilişkideki aracılık rolünü de incelemişlerdir (Hatipoğlu & Akduman, 2019b). Çalışmada, beyaz yakalı 225 çalışan üzerinde uygulanan anketler yoluyla psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye kişilik özellikleri tarafından anlamlı biçimde arabuluculuk edildiği tespit edilmiştir.

Öte yandan, yerli literatürde yer alan başka bir çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlalinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü incelenmiştir. Söz konusu çalışmada yapısal eşitlik modeli ve diğer analizler sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışanlarda örgütsel sinizme yol açarak yenilikçi iş davranışlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Sezgin & Uçar, 2021).

Örgüt içi olumsuz davranışların çalışanların algı ve tutumları üzerindeki etkisini ortaya koyan farklı çalışmalar, psikolojik sözleşme ihlallerinin çeşitli öncül ve sonuçlarını anlamaya katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, Emre ve Aksoy'un (2023) enerji sistemleri sektöründe yürüttükleri çalışmaları göstermektedir ki, iş yeri nezaketsizliği ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ve iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki olumlu etkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici bir rolü vardır.

Mutlucan (2019) tarafından geliştirilen kuramsal model çalışmasında ise, örgütsel değişimin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif etkiye sahip olabileceği ve bu ihlalin iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkileri olabileceği varsayılmıştır. Ayrıca, otantik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde düzenleyici rol oynayarak bu etkilerin şiddetini azalttığı öne sürülmüştür. Araştırmacı, çalışmasında, örgütsel değişim süreçlerinde liderlik yaklaşımlarının çalışan tutumları üzerindeki önemine dikkat çekmektedir.

Özel sektörde psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan davranışları üzerine yapılan çalışmaların yanı sıra kamuya ilişkin çeşitli alanlarda yapılan çalışmalar da benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Doğan ve Karaçelebi (2021) tarafından kamu personeli üzerinde yürütülen araştırmada, iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği ve bu etkinin psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla kısmen gerçekleştiği belirlenmiştir. Bulgular, kamuda çalışanların örgütle olan ilişkilerinin

nezaketsiz davranışlar ve psikolojik sözleşme ihlalleri nedeniyle zayıfladığını göstermektedir.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) tarafından Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ise farklı psikolojik sözleşme türlerindeki algılanan ihlallerin çalışan tutumları üzerindeki farklı etkilerini ortaya koymaktadır. İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmelerde algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmada; ilişkisel sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini artırdığı ve örgütsel desteği azalttığı, işlemsel sözleşme ihlalinin ise yalnızca örgütsel destek üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yine akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen farklı bir çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlalinin iş yerindeki mutluluk üzerindeki etkisinde iş güvencesi memnuniyetinin kısmi aracılık rolü incelenmiştir. Bulgular, vakıf üniversitesi çalışanlarının daha yüksek psikolojik sözleşme ihlali algısı ve daha düşük iş yeri mutluluğu yaşadığını, akademik unvan yükseldikçe ise ihlal algısının azaldığını ve iş güvencesi ile mutluluğun arttığını göstermiştir. Ayrıca, iş güvencesi memnuniyetinin, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile iş yerinde mutluluk arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. (Yıldıztaşı Adıgüzel & Demirkasımoğlu, 2024).

Psikolojik sözleşme ihlalleri farklı bir kamu alanı olan eğitimde de inceleme konusu olmuştur. Gültekin ve diğerleri (2021) tarafından Kahramanmaraş’ta kamu okullarında görev yapan 400 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları, psikolojik sözleşme ihlal algısının her iki değişken üzerinde de anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Özdemir ve Ceylan (2024) tarafından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma da psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz tutumlarla ilişkisini desteklemektedir. Söz konusu çalışmaya göre psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Eğitim alanındaki bulgulara benzer şekilde, sağlık sektöründe yapılan araştırmalar da psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışan tutumları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Aslan ve Uyar (2018) tarafından dört ildeki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarıyla yürütülen çalışmada, algılanan psikolojik sözleşme ihlali ve bunun yol açtığı duyuların örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde negatif etkiler yarattığı bulunmuştur.

Özel sektör ve kamu alanında yürütülen araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyarken, bu ilişkilerin zaman içindeki dinamiklerini ve farklı sektörlerdeki örüntülerini ele alan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, Achnak ve Vantilborgh (2021) tarafından çeşitli endüstrilerde çalışan 1077 kişiyle gerçekleştirilen uzunlamasına bir araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali, olumsuz duygular ve stres algısı arasındaki ilişkiler zaman içinde incelenmiş; başa çıkma profillerinin bu etkiler üzerindeki düzenleyici rolü değerlendirilmiştir. Bulgular, sorun ve duygu odaklı başa çıkma stratejilerinin uzun vadede psikolojik işleyişi olumlu yönde etkilediğini, düşük düzeyde başa çıkma stratejisi kullanan bireylerin ise daha olumsuz sonuçlar bildirdiğini göstermiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan tutumları üzerindeki etkilerini uzunlamasına olarak inceleyen bir diğer çalışma da Conway ve arkadaşları'na (2011) aittir. Araştırmacılar tarafından yürütülen iki bağımsız anket çalışması, psikolojik sözleşmeyi ihlal etme ve psikolojik sözleşmeyi yerine getirme düzeylerindeki değişimlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve duygusal refah üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmiştir. Sonuçlar, psikolojik sözleşme ihlalinin bu sonuçlar üzerinde yerine getirmeye kıyasla daha güçlü ve olumsuz etkiler yarattığını göstererek, ihlalin çalışan tutum ve psikolojisindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır.

Doden ve diğerleri (2018) de farklı sektör ve meslek gruplarını kapsayan çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin etkilerini ilişki dinamikleri bağlamında ele almaktadır. Doden ve arkadaşları (2018) tarafından çeşitli kuruluş ve meslek gruplarından 954 çalışanla yürütülen araştırmada, lider-üye değişimi ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin, çalışanların kariyer yönelimleri bağlamında nasıl farklılaştığını incelemektedir. Bulgular, kuruluş merkezli kariyer yönelimine sahip çalışanlarda yüksek lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlallerine karşı olumsuz tepkileri artırdığını, ben merkezli yönelime sahip çalışanlarda ise bu ilişkinin tamponlayıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Psikolojik sözleşme ihlaline yol açan örgütsel etmenlerin ötesinde, Lee ve diğerleri (2024) bu algının oluşumunda bireysel farklılıkların da belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Araştırmacılar, vazgeçme-uyumsuzluk çerçevesi ve sosyal değişim teorisinden yararlanarak yürüttükleri meta-analitik çalışmalarında, duygusal istikrar ve eşitlik duyarlılığı gibi kişilik özelliklerinin psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerindeki etkilerini incelemiş ve psikolojik sözleşme ihlali algısının bu

kişilik özellikleri ile çeşitli iş davranışları arasındaki ilişkilerde aracı rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bulgular, psikolojik sözleşme ihlali algısının yalnızca örgütsel eylemlerle değil, bireysel eğilimlerle de şekillenebileceğini göstermektedir.

Bireysel boyutta, yaş faktörünün psikolojik sözleşme ihlali ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi etkilediğine yönelik araştırmalar da mevcuttur. Kraak vd. (2017), yaşlı çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını çok boyutlu bir yaklaşımla inceleyerek, ihlalin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve yaşlı çalışan kimliğinin bu ilişkileri düzenleyici rolünü ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Bal vd. (2008) yaptıkları meta-analizle psikolojik sözleşme ihlalinin iş tutumlarıyla negatif ilişkisini doğrulamış ve yaşın bu ilişkinin gücünü bazı durumlarda yumuşattığını bazı durumlarda ise güçlendirdiğini göstermiştir. Bulgulara göre, psikolojik sözleşme ihlali ile güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genç çalışanlarda daha güçlüyken, psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasındaki ilişki yaşlı çalışanlarda daha güçlüdür.

Diğer yandan, Costa ve Neves (2017) bireysel kaynaklara odaklandıkları çalışmalarında bir iş stresörü olarak psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal tükenme, rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Söz konusu araştırmanın bulguları, affetme bilişlerinin psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlediğini, intikam bilişlerinin ise bu ilişkide etkili olmadığını göstermektedir. Sonuçlar, affetme bilişlerinin psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz etkilerini azaltmada önemli bir tamponlayıcı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Tufan ve Wendt (2020) tarafından yürütülen çalışma ise çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik sözleşmelerin farklı boyutlarını, özellikle etnik azınlık gruplarının iş yaşamındaki deneyimlerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Belçika’da etnik azınlık konumundaki 361 Türk çalışan üzerinde yapılan çalışmada, işlemsel, ilişkisel, dengeli ve çeşitlilikle ilgili psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiş; ilişkisel ve çeşitlilikle ilgili ihlallerin örgütsel vatandaşlık davranışını kısmen örgütsel özdeşleşme aracılığıyla, işlemsel ve dengeli ihlallerin ise örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan yordadığı tespit edilmiştir.

Farklı sektörlerde, farklı bağlamlarda yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar, psikolojik sözleşme ihlallerinin farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Özellikle iş temposu, stres düzeyi ve güvenlik gereklilikleriyle öne çıkan havacılık sektörü, bu ihlallerin belirgin olarak gözlemlenebildiği alanlardan biridir. Bu sektöre özgü koşulların psikolojik sözleşme ihlalleri adına yansımalarını daha iyi anlayabilmek

adına, alanyazında havacılık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bazı araştırma bulgularına yer verilecektir.

Havacılık sektöründe psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin sınırlı sayıdaki çalışmalardan biri Bashir ve Nasir'e (2013) aittir. Her ne kadar ağırlama sektöründe yürütülen araştırmanın örneklemini hem otelcilik hem de kabin ve uçuş görevlileri çalışanları oluştursa da çalışma, havacılık adına da kıymetli bulgular sunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ve sendika bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın bulguları; ihlalin sendika bağlılığıyla sonuçlandığını ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmada kolektivist kültürün bu ilişkiyi zayıflatmadığı tespit edilmiştir.

Kraak vd. (2020) çalışmaları, Avrupa'daki askeri havacılık bağlamında psikolojik sözleşme ihlali algıları ile çalışan tepkileri arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatüre özgün katkılar sunmaktadır. 41 pilotla gerçekleştirilen nitel veriye dayalı analizlerde, mevcut araştırmalarda görece ihmal edilen "işe olan tutku" ve "profesyonel bağlılık" kavramlarının, psikolojik sözleşme ihlali süreçlerinde belirleyici roller oynadığı tespit edilmiştir. Çalışma, psikolojik sözleşme ihlali algılarının çıkış, sadakat, ses ve ihmal gibi klasik tepkileri nasıl ve ne zaman tetiklediğini bağlamsal olarak açıklamakta; özellikle ihmal tepkisinin güvenlik gerekçeleriyle sınırlandığı askeri havacılık ortamında kısıtlanarak farklılaştığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, psikolojik sözleşme süreçlerinin bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğine işaret ederek, literatürdeki bağlamsal duyarlılığa yönelik çağrılarını desteklemektedir.

Löffert ve Diehl (2023), Covid-19'un üçüncü dalgası sırasında Avrupa'daki havayolu sektöründe çalışanlarla gerçekleştirdikleri nitel araştırma aracılığıyla, kriz dönemlerinde ihlal edilebilecek olan psikolojik sözleşmelerin nasıl değerlendirildiğine dair literatürdeki boşluğu ele almışlardır. Çalışma, olağan sözleşme parametrelerinin işlemediği kriz bağlamında, çalışanların sözleşmelerini yönetme biçimlerine ilişkin "psikolojik sözleşme kredisi" ve "psikolojik sözleşme inaktivasyonu" olmak üzere iki yeni kavram önermektedir. Bu kavramsallaştırmalar, psikolojik sözleşme kuramını kriz koşullarında yeniden düşünmeye katkı sunarken, insan kaynakları uygulamaları için de önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

Min (2022), Covid-19 salgınının Kore havayolu hizmet sektöründe yarattığı kriz ortamında, kabin ekiplerinin psikolojik sözleşme algıları, işten ayrılma niyetleri ve etik liderlik algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin etik liderlik sergilemesinin psikolojik sözleşmenin yerine getirilme algısını artırdığı ve

bunun da işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya konmuştur. Çalışma ayrıca, kriz dönemlerinde etik liderliğin, çalışan sadakati ve istikrarlı bir iş yaşamı sürdürmede kritik rol oynadığını vurgulamaktadır.

Küresel pandemi nedeniyle havacılık sektöründe psikolojik sözleşmelere ilişkin bir diğer çalışma Won ve Jae (2022) tarafından yürütülmüştür. Won ve Jae (2022) tarafından yapılan bu çalışma, pandemi sürecinde uçuş ekipleri arasındaki ekip-üye değişim ilişkilerinin kalitesinin psikolojik sözleşmeler ve hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini incelemiştir. 178 geçerli anket üzerinden yapılan analizde, ekip üyeleri arasındaki ilişki kalitesinin yüksek olduğu durumlarda psikolojik sözleşmelerdeki olumlu ilişkinin ve hizmet kalitesinin arttığı görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşmelerin, ekip içi etkileşimle hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Havacılıkta ve diğer sektörlerde çalışanların psikolojik sözleşme algılarına odaklanan önceki çalışmalardan farklı olarak Park ve Lee (2022) hizmet alan taraf olan müşterilerin de benzer algılar geliştirebileceğine yönelik önemli bir perspektif sunmaktadır. Park ve Lee (2022) tarafından havayolu hizmetlerinden memnun kalmayan müşteriler yoluyla gerçekleştirilen söz konusu çalışmada havayolu hizmet başarısızlığı, kurumsal güven ve dönüşüm niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü test edilmiş ve bulgular varsayımları destekler nitelikte elde edilmiştir.

2.2. İşe Yabancılaşma

Çalışmanın bu kısmında işe yabancılaşma olgusuna ilişkin kavramsal çerçevenin ortaya konulması amacıyla öncelikle yabancılaşma ve işe yabancılaşma kavramları, işe yabancılaşmanın farklı kavramlarla olan ilişkileri ve boyutları ele alınmış; ardından ise olguya yönelik alanyazında gerçekleştirilen çalışmalar ve bulgularına yer verilmiştir.

2.2.1. Yabancılaşma kavramı

Yabancılaşma, sosyal bilimlerde farklı disiplinlerin ortak noktasında yer alan, tarihsel katmanları bulunan, nesnel ve öznel boyutlarıyla incelenen bir kavramdır. Kökensel açıdan Latince *alienatio/abalienatio* terimine dayanan kavram, hukuksal alanda devretme/mülkiyeti elden çıkarma, sosyal alanda diğer insanlardan ve yurttan ayrılma, tıbbi-psikolojik alanda ise zihinsel karışıklık ve akıl hastalığı gibi anlamlar taşımaktadır (Ludz, 1976, s. 52).

Çağdaş sosyal bilimciler tarafından çoğunlukla sanayi sonrası bir fenomen olarak tanımlanan yabancılaşma, ilahiyatçılar ve filozoflar tarafından insanlık tarihi kadar eski bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Teolojik ve felsefi gelenekte Tanrı'dan, bedenden, toplumsal ilişkilerden ve kurumsal yapılardan kopuşu ifade eden varoluşsal bir anlam yitimi olarak ele alınan yabancılaşma (Kanungo, 1979, s. 120) modern dönemde hem bireysel hem de toplumsal yabancılaşmayı açıklayan geniş bir analitik çerçevenin parçası haline gelmiştir (Shantz vd., 2015, s. 3). Yabancılaşma, tarihsel süreçte hem bireysel hem de kolektif bir olgu olarak değerlendirilmekle birlikte, kavramın doğası ve etkileri ilk kez sosyologlar tarafından, daha sonra ise sosyal psikologlarca ampirik düzlemde sistematik biçimde araştırılmıştır. Böylece kavram, hem rasyonel (teolojik ve felsefi) hem de ampirik (sosyolojik ve psikolojik) iki ayrı entelektüel gelenek içerisinde gelişim göstermiştir (Kanungo, 1979, s. 120).

Yabancılaşma kavramına ilişkin en kapsamlı teorik katkılar, Marx, Weber, Durkheim ve Simmel gibi klasik sosyologlar tarafından geliştirilmiştir (Lystad, 1972). Marx'ta yabancılaşma, kapitalist üretim koşullarının işçiyi ürününden, üretim sürecinden, özünden ve diğer insanlardan ayıran yapısal bir süreç olarak kavramsallaştırılır (Fedi vd., 2016, s. 713; Shantz vd., 2014, s. 2530). Özellikle yabancılaşmanın, işçinin üretim sürecinden ve ürününden ilk kopuşu bağlamında ele alınışı, olgunun ilişkisel niteliğini açığa çıkarmakta ve insanın yabancılaştığı bir sürecin varlığına işaret etmektedir (Twining, 1980, s. 418).

Marx'ın yaklaşımında yabancılaşma, insanın yaratıcı özünü işte gerçekleştirme imkanının ortadan kalkmasıyla ilişkilidir (Seeman, 1991, s. 291). Marx'a göre bu, toplumun ekonomik altyapısından kaynaklanır ve kapitalist üretim ilişkilerinin işçiyi emeğinden, ürününden ve üretim sürecinden koparmasıyla ortaya çıkar. Doğal kaynaklarla birleşerek yeni bir ürün yaratma sürecinde nesneleşen ve piyasada alınıp satılabilen bir metaya dönüşen emek, sahibinden bağımsızlaşarak işçinin kendi üretiminden uzaklaşmasına yol açar (Shantz vd., 2014, s. 2532). Kapitalist üretim koşullarında işçi yalnızca ürettiği mala yabancılaşmakla kalmaz, aynı zamanda üretim süreci üzerindeki denetimini de kaybeder; böylece emek, işçiye ait bir varoluşsal ifade olmaktan çıkıp, karşısında nesneleşmiş bir güç haline gelir. Bu süreç, işçinin sahiplenme, kontrol ve anlam duygusunu zayıflatarak onu hem kendi öz varlığından hem de toplumsal bütünlükten koparan bir yabancılaşmaya dönüştürür (Kanungo, 1979, s. 121). Shantz vd.'ne göre (2014, s. 2532) de yabancılaşma nesneleştirmeyi gerektirir fakat her nesneleştirme yabancılaşma anlamı taşımaz. Zira, doğası gereği, üretken

etkinlik üreticiden bağımsız bir nesne ortaya çıkarır. Yabancılaşmayı yaratan ise söz konusu nesne ya da ürünün yaratım sürecinin başkası tarafından sahiplenilmesidir.

Marx'ı yorumlayan Kohn'a (1976, s. 112) göre işçilerin üretim araçları üzerindeki kontrol kaybı yalnızca ekonomik ve politik sonuçlar doğurmaz, aynı zamanda onların mesleki yaşamlarının temel koşulları üzerindeki denetimlerini yitirmeleri anlamına gelir. Bu bağlamda işçiler, emeğin ürününü standartlaştırılmış bir parçaya indirgediklerinde ürün üzerindeki; ilgi duymadıkları ya da yeteneklerini geliştirmeyen işleri yapmak zorunda kaldıklarında ise süreç üzerindeki kontrollerini kaybederler.

Emeğin dışsal karakteri, işçinin kendini işinde ve iş dışında yabancı hissetmesine ve öznel varlığının zayıflamasına neden olur (Horowitz, 1966, s. 234). İş bölümü ve özel mülkiyet, emeğin üretici güçlerle olan doğal bağına koparak işçinin hem doğayla hem de kendisiyle olan ilişkisini parçalar; ürünleri bağımsız bir güç olarak karşısına çıkar ve toplumsal yaşama bağlı varoluşunu tehdit eder (Lystad, 1972, ss. 90-91). Böylece yabancılaşma, yalnızca bireysel bir deneyim değil, kapitalist toplumun yapısal bir sonucu olarak hem üretim sürecinde hem de toplumsal ilişkilerde kendini gösterir (Twining, 1980, s. 418). Marx'a göre ise bu durumun aşılması ve insanın yeniden insani, toplumsal varoluşa kavuşmasının yolu özel mülkiyetin ortadan kaldırılmasıyla mümkündür (Lystad, 1972, s. 91).

Benzer şekilde Rinehart, *The Tyranny of Work* (İşin Tiranlığı) adlı eserinde kapitalist emek düzenini Marx'ın kavramsallaştırmalarından hareketle incelemiş ve işin yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı olmayıp yapısal olarak biçimlendirilen bir toplumsal sorun olduğunu vurgulamıştır. Özellikle kapitalist üretim ilişkilerinde artı değer maksimize edilmesi amacıyla bilimsel yönetim uygulamalarının, iş üzerindeki denetimi emekçiden yönetime aktardığını ve bu durumun yabancılaşmayı derinleştirdiğini belirtmektedir (Cuneo, 1976, ss. 533-534). Blauner'den aktaran Banks'a (1965, s. 90) göre de yabancılaşma, bazı toplumsal yapılar sonucunda ortaya çıkan bireysel bir deneyimdir. Hem nesnel koşulların (fabrika teknolojisi, işbölümü, kapitalist mülkiyet yapıları...) hem de bireyin bu şartlara verdiği öznel tepkilerin etkileşimi olarak ortaya çıkar.

Genel olarak ifade edilebilir ki Marx, teorisinde yabancılaşmayı işçilerin adil ücret yoksunluğundan sermaye ve makinelerin dayattığı insanlık dışı çalışma koşullarına kadar uzanan geniş olgular yelpazesıyla ilişkilendirir. Ancak bu olguların gerçekten yabancılaşmayı oluşturup oluşturmadığı, yabancılaşmanın hangi aşamasına ne

zaman ulaşıldığı ve kavramla nasıl ilişkilendirileceği gibi sorulara ilişkin yanıtlar Marx tarafından sistematik ve doğrulanabilir biçimde ortaya konulamamıştır (Ludz, 1976, s. 58). Takip eden şekilde, Marksist gelenekteki çoğu sosyal bilimcinin işçi özerkliği ve kontrolünün yokluğunu yabancılaşma için gerekli ve yeterli bir koşul olarak görmesi, insanın da temel bir doğası olduğu gerekçesiyle Kanungo (1990, s. 796) tarafından eleştirilmiştir.

Weber, yabancılaşmayı Marx'a yakın bir içerikle ele alırken, olguyu yalnızca sanayi işçisine indirgemez; modernliğin rasyonelleşme ve bürokrasi ekseninde kurduğu araçsal egemenliğinde asker, bilim insanı ve memur gibi farklı mesleki rollerde deneyimlenen kontrol kaybına dikkat çeker (Kanungo, 1979, s. 122). Yabancılaşmayı iş yerinde ortaya çıkan bir olgu olarak görmesi bakımından Marx'a benzerken (Nair & Vohra, 2009, s. 294) Weber, kapitalist çalışmanın itici faktörü olan asketizmin (dünyevi hazzardan kaçınma) diğer tarafının, asketizmin beraberinde getirdiği unsurlardan bir yabancılaşma durumu olabileceğini ima eder (Lystad, 1972, s. 91). Bilim ve bürokrasi tarafından yaratılan dinin dünyayla olan ilişkisini anlama ve izah etmeyle meşgul olan teorisyene (Lystad, 1972, s. 91) göre Protestanlığın etik sistemleri insanları bireyci olmaya ve işin iyiliğine inanmaya teşvik etmektedir. Protestan iş ahlakının bireysel özerklik ve başarıya vurgu yapan ethos'u bastırıldığında ise bireyin anlam, kontrol ve aidiyet duyguları zayıflar ve yabancılaşma derinleşir (Kanungo, 1979, s. 122; Kanungo, 1990, s. 797).

Durkheim ise yabancılaşmayı Marx ve Weber'den farklı olarak anomiyile kesişen bir çerçevede ele almıştır. Yabancılaşmayı anomi durumunun bir sonucu olarak gören Durkheim, toplumda normsuzluk deneyimine yol açan normların çöküşüne atıfta bulunur (Nair & Vohra, 2009, s. 294). Ona göre, modern sanayileşme, kentleşme süreçleri, kitlesel demokrasi ve sekülerizm gibi olgular bireyleri geleneksel toplumsal yapılardan kopararak normatif yapının çözülmesine ve bireyin davranışlarını yönlendirecek sosyal rehberlikten yoksun kalmasına yol açmaktadır. Tüm bunların bir sonucu olarak ise, aidiyet, güvenlik ve toplumsal bütünlük duygularını yitiren birey sosyal yapıdan izole olarak norm kaybına bağlı yabancılaşma yaşamaktadır (Kanungo, 1979, s. 122; Lystad, 1972, s. 91). Yanı sıra Durkheim, modern çağda çok sayıda gönüllü ölümlerin yaşanmasını toplumsal yapının derinliklerinde yatan unsurların göstergesi olarak görmektedir (Lystad, 1972, s. 91).

Öte yandan, kavramsal açıklık açısından anomi ile yabancılaşma arasındaki nüans önemlidir. Anomi, bireysel davranışları düzenleyen toplumsal normların

işlevsizleşmesi sonucu ortaya çıkan düzensizlik durumudur (Seeman, 1959, s. 787). Literatürde yer aldığı iki farklı şekliyle anomi; önceden belirlenmiş kurallardan ve geleneklerden sapma hali veya davranış reçetelerinin yokluğu ya da belirsizliğinden kaynaklanır (Seeman, 1991, s. 291). Özetle, Marx, yabancılaşmayı grup normlarına aşırı uyumla ilişkilendirirken; Durkheim’ın anomi ile kastettiği norm yoksunluğudur (Forsyth & Hoy, 1978, ss. 80-81).

Yabancılaşma kavramına ilişkin bir diğer teorik katkı sosyolog Simmel tarafından sağlanmıştır. Teorisinde Simmel, metropol yaşamının bireysel benliğin parçalanmasına ve rutinleşmiş rollere bölünmesine yol açtığını, bunun sonucunda hem bireyin kendine hem de başkalarına yönelik farkındalığının zayıfladığını ileri sürmektedir. Metropol, Simmel’e göre duygudan çok akıl eksenli bir kültürü yansıtır. Bu bağlamda, topluluk ve yabancılaşma olguları, insanın kadim kimliğinin karşıt kutuplarını temsil eder (Lystad, 1972, s. 91).

Seeman’ın (1959) makalesi yabancılaşma konusundaki teorik ilgiyi modern ampirik araştırmalara bağlayan bir çalışma olması bakımından önemlidir. Kavramsal açıdan Seeman’ın katkısı, yabancılaşmayı sosyal psikolojik bir düzlemde güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, izolasyon ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyut üzerinden operasyonelleştirmesidir (Chiaburu vd., 2014, s. 25; Seeman, 1959). Seeman (1983) ayrıca kavrama yönelik analitik sorunları -tanımsal muğlaklık; bireysel, kalıcı bir kişilik özelliği sanılması ve tarihsel “moda” dalgalanmalarıyla ilişkilendirilmesi- tartışır ve yabancılaşmanın durumsal ve etkileşimsel bağlamlarda ortaya çıkabilen bir olgu olduğunu savunur (Seeman, 1983, ss. 172-173). Bu yönüyle yabancılaşma, özne ile nesne arasındaki ilişkinin bozulması ya da öznenin ötekileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Aydoğan, 2015, s. 274), bireyin toplumsal dünyadan ayrılmış olma deneyimini kapsar ve farklı referans noktalarına (siyaset, toplum, benlik vb.) yönelir (Kaldenberg & Woodman, 1985, s. 155).

Yabancılaşma kavramı bireylerden örgütlere ve çeşitli toplumsal alanlara (ekonomi, siyaset vb.) kadar çeşitli düzeylerde incelenmekte; ayrıca ampirik-analitik yaklaşımlardan tarihsel-felsefi ve eleştirel yaklaşımlara kadar uzanan metodolojisi ile sosyal bilimler içerisinde önemli bir yere sahip olmaktadır (Ludz, 1976, s. 51). Ancak yabancılaşmanın tarihsel ve kavramsal genişliği ve hemen hemen her toplumsal alanda hem öznel duyguları hem de nesnel gerçekleri kapsayacak şekilde yaygın kullanımı kavramın boş bir formül olma riskini de beraberinde getirmektedir (Ludz, 1976, ss. 75-76). Ayrıca, kavramın çok boyutlu doğası, kuramsal ve işlevsel tanımlar arasındaki

tutarsızlıklar, öncül ve ardıllara ilişkin ayrımın net olmaması ve benzer kavramlarla karıştırılması gibi faktörler de kavrama ilişkin belirsizliği desteklemektedir (Nair & Vohra, 2009, ss. 295-297; Nair & Vohra, 2012, ss. 27-28). Burbach'a (1972, s. 225) göre ise yabancılaşmaya ilişkin anlam kargaşasının önemli bir nedeni, araştırmacıların yabancılaşma tepkilerinin ölçüldüğü bağlamı ampirik olarak belirleyememesinden kaynaklanmaktadır.

Kavramsal belirsizlik alanına rağmen yabancılaşmaya dair literatürdeki ortak tema, bir "ayrılık/kopma" hali olduğudur (Chiaburu vd., 2014, s. 25; Horowitz, 1966, s. 231; Kaldenberg & Woodman, 1985, s. 155; Seeman, 1983, s. 181). Clark'a (1959, s. 849) göre yabancılaşma, insanın oynadığı role dair tanımları ile o rolden beklenen davranışlar arasındaki tutarsızlığı giderecek araçlardan/güçten kendini yoksun hissetmesiye; Shepard'a (1972, s. 171) göre de, benzer şekilde, bireyin üyesi olduğu statü yapısındaki tanınma kriterleri ile kendi benliğini değerlendirmek için kullandığı kriterler arasında tutarsızlıkların olması halidir. Bu kopma hali kimi durumlarda bireyin yaşamındaki tek bir kurumsal alanla (aile, mahalle, okul, teknoloji, siyaset, vb.) sınırlı iken (özel yabancılaşma); kimi durumlarda bireyin toplumsal çevresinin tümünden geri çekilmesiyle (genel yabancılaşma) gerçekleşmektedir (Nisbet & Perrin'den (1977) akt. Kaldenberg & Woodman, 1985, ss. 155-156). Horowitz (1966, s. 231) ise kopuşu nesnelerden, insanlardan ve diğer insanların dünyaya dair fikirlerinden ayrılma olarak üç düzeyde tanımlar.

Öte yandan, yabancılaşma kavramsal olarak literatürde farklı araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmiştir. Kavram, Nair ve Vohra (2009, s. 296) tarafından "*işten, bağlamdan veya benlikten kopma hali*" olarak tanımlanmışken Lystad (1972, s. 90) tarafından toplumun belirli yapısal unsurlarından (özellikle ekonomik ve politik) kişisel memnuniyetsizlik hali olarak görülür. Kavram ayrıca bireyin bir yandan örgütlere, gruplara, diğer insanlara hatta kendi benliğine bile yaşamış olduğu kaybolmuşluk ve güçsüzlük duygularını, diğer yandan da modern dünyanın nesnel düzeyde büyüsunü yitirmiş yapısını ifade eder (Ludz, 1976, s. 51). Nereden bakılırsa yabancılaşma, çalışan tutumlarını, işin amacını ve sosyal ağırları zayıflatan bir olgudur (Banai & Reisel, 2007, s. 463).

Ludz'a (1976, s. 57) göre Marx'ın erken dönem yazılarında yabancılaşmayı emek, ürün, duyular, sosyal yaşam, diğer insanlar ve kendisini de kapsayan pek çok çeşitli olguyla ilişkilendirmesi tanımlayıcı açıdan sınırlamalar yaratmaktadır. Ancak Twining'e (1980, s. 417) göre, sosyologlar ve filozoflar başta olmak üzere pek çok

yazar yabancılaşmayı güçsüzlük, ilgisizlik, yalnızlık ve değer kaybı gibi çeşitli insani durumlarla ilişkilendirmektedir. Yine de söylenebilir ki, yabancılaşma hem yaygın bir toplumsal fenomen hem de toplumun belirli kesimleriyle daha doğrudan ilişkili, karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır (Allen & LaFollette, 1977, s. 334).

Her ne kadar kopma/ayrılma hali olarak tanımlansa da literatürde yabancılaşmanın pozitif ya da negatif anlam yüklerine ilişkin tartışmalar da mevcuttur. Horowitz'e (1966, s. 231) göre yabancılaşmanın tam zıttı "bütünleşme"dir. Seeman'a (1983, s. 182) göre de yabancılaşma başlı başına olumsuz bir durum olarak görülmemelidir. Çünkü teorisyene göre, daha geniş bir perspektiften bakıldığında kavram, "aidiyet/membership" anlamı da taşır. Bu da etkililik duygusu, toplumsal dahil olma, anlam bulma, katılım, güven ve değer bağlılığı gibi bireyin toplumla bağ kurma yollarını anlamaya yönelik daha geniş bir imkan sağlar.

Yabancılaşma, anlam belirsizliğine rağmen sosyal-yapısal koşulların ve psikolojik yönelimin kesişim noktasında duran ilgi çekici bir kavramdır (Kohn, 1976, s. 111). Yapısal yön, Marx ve Durkheim gibi sosyal analistler ile anılırken (Kakabadse, 1986, ss. 458-459), psikolojik düzeyde bireyin kendisine ve başkalarına yabancılaşmanın ifade edilebileceği tüm yollar hakkında daha kapsamlı bir literatür vardır (Kohn, 1976, s. 111).

Sosyolojik düzey yabancılaşmaya ilişkin anlam arayışı için genellikle sosyal sistemlerdeki patolojik durumlara odaklanmışken (Kanungo, 1979, s. 125), psikoloji okulunun başlıca katkısı kavramın evrenselliğini, sosyal yapıyla olduğu kadar kişilik yapısıyla da ilişkili olduğunu, dolayısıyla, kapitalist toplumlarda olduğu kadar sosyalist toplumlarda da varlığını belirtmek olmuştur (Horowitz, 1966, s. 233). Ayrıca sosyolojik yaklaşım, büyük ölçüde, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması için bireysel özerklik, çevresel kontrol ve güç sahibi olma gibi koşulların sağlanması gerektiğini vurgularken, psikolojik bakış açısının yabancılaşmanın giderilmesine yönelik görüşü özsaygı, başarı ve kendini gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçların karşılanması yönündedir (Kanungo, 1979, ss. 125-128). Bu doğrultuda araştırmacılar yabancılaşmayı toplumsal bir semptom (yani, bireyler toplu halde yabancılaşmıştır) ya da psikolojik bir sendrom (yabancılaşma bireysel düzeyde psikolojik bir durumdur) olmak üzere en az iki görüş kapsamında ele alabilirler (Chiaburu vd., 2014, s. 25).

Bu geniş çerçevenin bir başka kritik boyutu kültürlerarası farklılıklardır. Kanungo (1990) Hindistan bağlamında yürütmüş olduğu çalışmasında Batı kökenli yabancılaşma modellerini evrensel varsayma eğilimini eleştirmektedir. Söz konusu

çalışmada Kanungo (1990), gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal güvenliğin, özgürlük ve özerklikten daha belirgin bir ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca çalışmasında bu ülkelerde işin, kişisel başarıdan çok kolektivist hedeflerin (kardeşlik, paylaşma vb.) aracı olarak merkezileşebildiğini ifade etmektedir. Bu nedenledir ki Kanungo'ya (1990) göre yabancılaşmayı yalnızca iş tasarımının kontrol ve özerklik boyutlarına indirgemek farklı sosyalleşme rejimlerinde yanıltıcı sonuçlar doğurabilir.

Kanungo (1990, s. 801) Batılı modellerin kültürel farklılıklar nedeniyle gelişmekte olan uluslar bağlamında yetersiz kaldığı gerekçesiyle yabancılaşma olgusunu söz konusu ulusların kültürel bağlamları içerisinde incelemeyi daha doğru bulmaktadır. Bu çerçevede işgücü yabancılaşmasının Hindistan bağlamında açıklayıcı bir modelini sunarak, yabancılaşmayı tarihsel yatkınlık (historial predisposing causes) ve iş yeri (on the job precipitating causes) temelli nedenler olmak üzere iki temel nedene dayandırmaktadır. Araştırmacıya göre, tarihsel faktörler (otoriter uygulamalar, koşulsuz ödül sistemleri, dinsel gelenekçilik, geniş akrabalık ağları vb.) bireylerde bağımlılık, dışsal yönelim, çaresizlik gibi kalıcı davranış eğilimleri geliştirirken, örgütsel temelli faktörler de (yetersiz iş tanımları, geri bildirim sistemindeki eksiklikler, ödüllerin keyfiliği, bürokratik uygulama biçimleri vb.) çalışanlarda adaletsizlik ve güçsüzlük gibi algıları tetiklemek suretiyle yabancılaşmaya yol açmaktadır. Öte yandan, Twining'in (1980, s. 423) üç aşamalı modeli de benzer köprüyü kurar. Araştırmacıya göre yabancılaşma tarihsel bağlam, yapısal koşullar ve bireysel katılımcıların etkileşiminden doğan ilişkisel bir süreçtir.

Aiken ve Hage (1966, s. 497) de sosyal bilimcilerin modern toplumdaki yabancılaşma fikrini incelerken bu olguyu toplumsal bağlamlardan bağımsız, “serbestçe hareket eden” bir insan gibi tanımlamalarını, ölçmelerini ve tartışmalarını kusurlu bulmaktadır. Forstyth ve Hoy (1978) yine de pek çok örgütsel araştırmacının yabancılaşmayı, güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk gibi boyutlar yoluyla öznel olarak ele aldığını iddia etmektedir. Fromm ve Golubovic ise bu yaklaşımı yetersiz bulup, olgunun hem öznel hem nesnel boyutlarıyla bütüncül biçimde incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Forstyth & Hoy, 1978, ss. 80-81).

Yabancılaşmayı belirli bir örgütsel ortamla ilişkilendiren ilk kişi olan Clark'a (1959, s. 851) göre yabancılaşmayı, toplumun tamamına kıyasla, daha iyi bilgi sahibi olacağımız tek bir örgüt bağlamında ele almak daha elverişlidir. Shepard'a (1972, s. 161) göre de, benzer şekilde, yabancılaşmayı toplum veya kültür gibi genel referanslardan ziyade daha sınırlı bir alanda incelemek daha anlamlıdır. Zira bireyler

toplumsal çevrenin farklı alanlarına değişen derecede aidiyet gösterebilir. Toplumsal yaşamın bir boyutuna yabancılaşan bir birey farklı bir boyuta bütünleşme sağlayabilir.

Yabancılaşmayı sosyal-psikolojik çerçevede ele alan Shantz vd.'nin (2014, ss. 2532-2533) tartışmasına göre yabancılaşma sadece kapitalist üretim ilişkilerinin doğurduğu yapısal bir olgu değil, aynı zamanda bireyler tarafından öznel olarak deneyimlenen bir olgu olarak ele alınmalıdır. Yabancılaşma literatüründe önemli bir yere sahip olan Seeman'ın (1972) çizgisi ise benzer şekilde, yabancılaşmayı öznel olarak tanımlamanın nesnel koşulları dışlamadığı, aksine, nesnel yapı ile bireysel algıların uyum veya uyumsuzluğunun rasyonalizasyon için gerekli olduğu yönündedir (1972, ss. 506-507).

2.2.2. İşe yabancılaşma

Sosyal bilimlerin en tartışmalı konularından biri olarak uzun bir tarihsel süreçte şekillenen işe yabancılaşma kavramının kökenleri Marx'ın kapitalist üretim ilişkilerine yönelik yazılarına dayanmaktadır. Marx'a göre insan doğasının en temel unsurlarından birisi yaratıcı faaliyetlerde bulunma ihtiyacıdır ve bu ihtiyaç da en çok iş süreçlerinde karşılanır. Ancak modern iş ortamları, işçinin emeği üzerindeki kontrolünü kaybetmesi suretiyle insanın doğası ve işin doğası arasında bir çelişki yaratmaktadır (Mottaz, 1981, s. 515). Sonuç olarak hem emeğinin çıktısından hem de üretim sürecinden koparak kendini gerçekleştirme kapasitesi zayıflayan işçi için yabancılaşma duygusunun temelleri atılmış olur (DiPietro & Pizam, 2008, s. 23).

19. yüzyılın ortalarından sonlarına kadar sanayi toplumlarında ele alınan yabancılaşma, bazı işlerde bireylerin işlerine ve çevrelerine bağlı olmadıkları; bu sebeple de normsuz ve izole bireyler haline gelmeleri yoluyla dikkat çekmiştir (DiPietro & Pizam, 2008, s. 23). Blauner, 1964'ten aktaran DiPietro ve Pizam'a (2008, s. 25) göre iş hayatına da yansıyan gelişmelerle birlikte iş bölümü ve görevlerin parçalanması çalışanların işin tamamına olan katkılarını görmelerini zorlaştırmış bu da işin anlamsızlaşmasını beraberinde getirmiştir.

Yine DiPietro ve Pizam'a (2008, ss. 23-25) göre, teknoloji, ekonomik yapı, iş yeri koşulları gibi faktörler çalışanların yabancılaşmasında önemli faktörlerdir. İddiaya göre kendi değerleriyle işin gerekleri arasında uyumsuzluk yaşayan bir birey yabancılaşma yaşayabilir. Keza, firmaların karlılık yapısı, maliyet yapıları, büyüme oranları, pazarları, talepteki eğilimler gibi faktörler de çalışanların iş deneyimlerini etkilemektedir. Örneğin, karlı firmalarda istihdam edilen bir çalışan daha az performans

baskısına maruz kalırken küresel rekabetin yoğun olduğu pazarlarda çalışanlar için bu tam tersi olabilmektedir. Dolayısıyla çevresel faktörlerin çalışanlarda yabancılaşmayı yaratacak bir zemin hazırladığı söylenebilir.

Öte yandan, ilk etapta nesnel koşullara dayanan yabancılaşma açıklamaları ilerleyen yıllarda sosyal ve örgütsel psikoloji çalışmalarında farklı bir boyut kazanmıştır. Özellikle güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, izolasyon ve kendine yabancılaşma olmak üzere çok boyutlu bir yapı üzerinden işe yabancılaşma olgusunu ele alan Seeman'ın (1959) çalışması kavramın sosyolojik köklerinden psikolojik boyutlara uzanan bir dönüşümü ortaya koyması açısından önemlidir.

Tarihsel ve yapısal temeller noktasındaki farklılıklar yabancılaşmada olduğu gibi işe yabancılaşmanın da literatürde farklı biçimlerde tanımlanmasına yol açmıştır. Nair ve Vohra (2009, ss. 295-297; 2012, ss. 27-28) ise bu durumu kavramın çok boyutlu doğası, öncüller ve sonuçlar arasındaki ayrımın net olmaması, benzer kavramlarla karıştırılması gibi faktörlerle ilişkilendirmektedir.

Kavramsal belirsizliğe rağmen Mottaz (1981, s. 517) işe yabancılaşmayı, nesnel iş koşullarına ilişkin algılar ile ihtiyaçlar, değerler, idealler, arzular veya beklentiler arasındaki tutarsızlık olarak tanımlamış, nihayetinde güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma duygularının ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Mottaz'ın bu söyleminden yola çıkan Shantz vd. (2014, s. 2534) işe yabancılaşmayı iş ve bireysel faktörlerden etkilenen ve bireyler arasında farklılık gösteren psikolojik bir durum olarak değerlendirmiştir. Lefkowitz ve Brigando (1980, s. 117) işe yabancılaşmayı, benliğin işten ayrılmasını ifade eden tek boyutlu bir inanç durumu; Banai vd. (2004, s. 377) işin, birey tarafından temel ihtiyaç ve beklentilerini karşılama niteliğinden yoksun olarak görülmesi sonucunda, bireyin psikolojik olarak işten ayrılma hali olarak kavramsallaştırmışlardır. İşe yabancılaşma Nair ve Vohra (2012, s. 27) tarafından işten, bağlamdan veya benlikten kopma hali olarak tanımlanırken, Banai ve Reisel (2007, s. 466) bunu yalnızca iş içindeki bir bozulma hali olarak sınırlandırmayıp iş dışında da bireyin kendi imajı ve sosyal ilişkileri arasında genelleşen psikolojik bir bozulma hali olarak görmüşlerdir. Chisholm ve Cummings'e (1979, s. 58) göre kavramsal olarak işe yabancılaşma, bütünleşmenin ve örgütsel hedeflerin, tutumların ve değerlerin içselleştirilmesinin karşıtıdır.

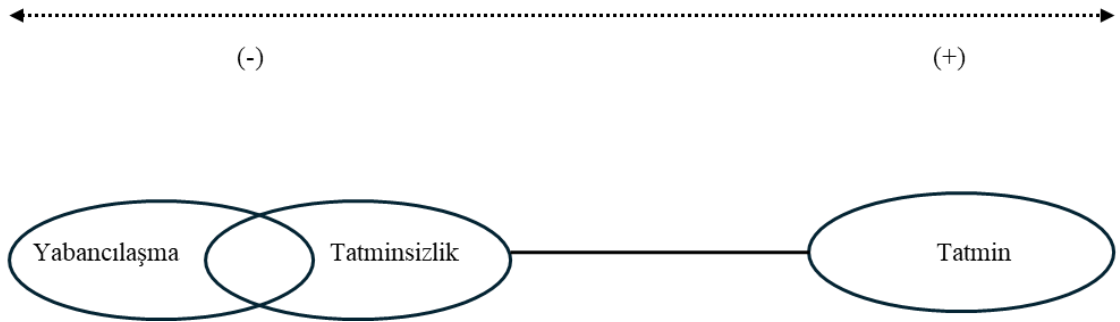
Bahsedildiği üzere her ne kadar işe yabancılaşmaya ilişkin literatürde çeşitli tanımlamalar yer alsa da tatmin, bağlılık, tükenmişlik, işe katılım gibi benzer kavramlarla karıştırılması işe yabancılaşmanın kavramsallaştırılabilmesi açısından sorun

teşkil etmektedir (Nair & Vohra, 2009; 2012). Bu noktada, işe yabancılaşmanın literatürde sıkça karşılaştırılan diğer kavramlardan farkına yer vermek kavramsal netlik adına önem teşkil etmektedir.

Öncelikle, iş tatmini ile işe yabancılaşma arasındaki fark belirgindir. Her ne kadar literatürde kimi zaman iş tatmini işe yabancılaşmanın karşıtı olarak ele alınsa da (Aiken & Hage, 1966) tatminsizlik olgusu tek başına yabancılaşmayı açıklamamaktadır. İş tatmini, çalışma koşullarına ilişkin daha çok pasif bir değerlendirme iken, yabancılaşma bireyin kimliğini işine yansıtamaması ile ortaya çıkan benlik kaybıyla ilişkilidir (Shantz vd., 2014, s. 2534).

Birey işinden tatmin olmasa bile işine dair yüksek idealler ve anlam arayışı içerisinde olabilir. Bu beklentilerin gerçekleşmemesi halinde yaşadığı duygusal sıkıntı basit bir tatminsizlikten öte derin bir yabancılaşma deneyimine işaret eder (Nair & Vohra, 2012, s. 31). Aksine, kişi işine yabancılaşmış olsa bile işinden tatmin olabilir. Böyle bir durumda olan bireyin ise işine karşı kayıtsız olması beklenir (Shantz vd., 2014, s. 2534).

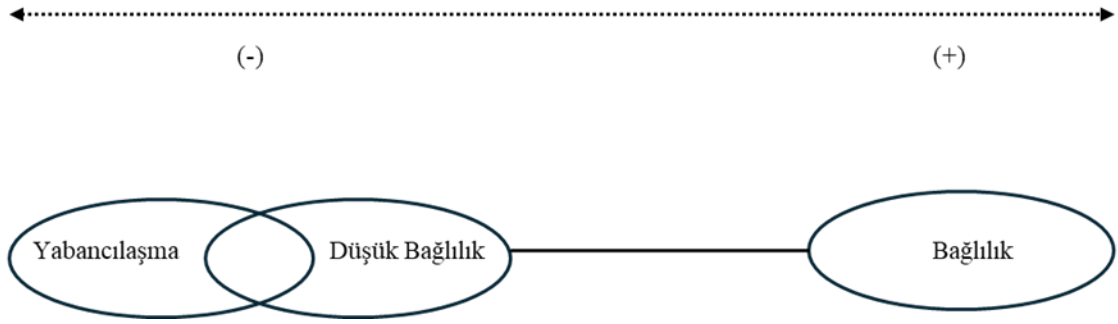
Nair ve Vohra'nın (2012) çalışmasında yer verdiği görseller, yabancılaşmanın herhangi bir kavramın tersi olmadığı, ancak çeşitli şekillerde bağlantılı olduğunun izahı adına önemlidir. Zira Şekil 2.2'ye bakıldığında tatminsizlik olgusunun yabancılaşma deneyimini bütünüyle yansıtmadığı, yabancılaşmanın tatminsizliğin ötesinde bir durumu ifade ettiği görülmektedir.



Şekil 2.2 Yabancılaşma ile tatmin ilişkisi

Kaynak: Nair & Vohra, 2012, s. 31

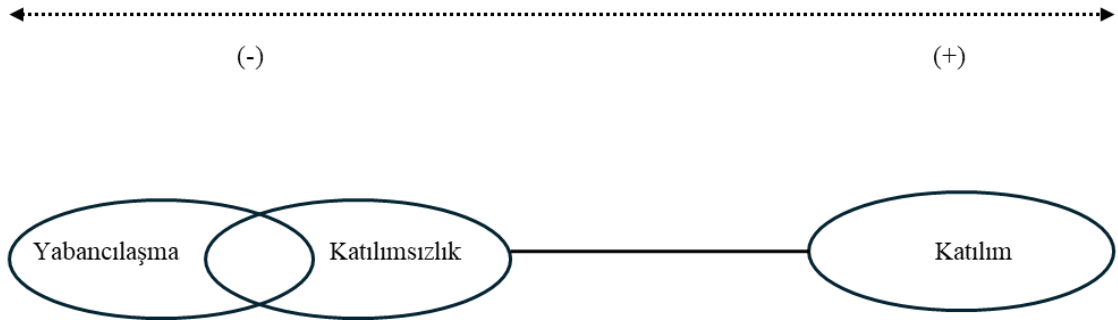
İşe yabancılaşma ile benzer şekilde anılan bir diğer fenomen olan bağlılığın örgütsel deneyim üzerindeki konumu Şekil 2.3'te verilmiştir. Şekle göre, düşük bağlılık her zaman yabancılaşmayı doğurmasa da, her iki durum da örgütsel deneyimin olumsuz tarafında yer almaktadır. Bu nedenle, bağlılık ve yabancılaşmanın bir süreklilik üzerinde farklı farklı konumlara sahip olduğu söylenebilir (Nair & Vohra, 2012, 30).



Şekil 2.3 Yabancılaşma ile bağlılık ilişkisi

Kaynak: Nair & Vohra, 2012, s. 30

Kanungo (1979, s. 119) katılım ve yabancılaşma kavramlarının sosyal bilimler literatüründe sıklıkla kullanıldığını ve bu kavramların belirsizlik yarattığını iddia etmiştir. Kimi araştırmalarda işe katılım bağlılık ve tatmin gibi kavramlarla örtüşen bir biçimde yer alsa da söz konusu fenomenler arasında kabul gören genel fark işe katılımın daha çok davranışsal; yabancılaşmanın ise duygusal ve bilişsel bir kopuşla ilgili olduğudur (Nair & Vohra, 2012, s. 32). Zira, bir kişi iş yerinde sosyal olarak izole olduğunda bu durum, işine katılım göstermeyeceği anlamı taşımaz (Chiaburu vd., 2014, s. 26). Her ne kadar örgütsel deneyimin olumsuz tarafında yer alsalar da (bkz., Şekil 2.4) işe katılım göstermeme, yabancılaşma ile ilgili acı duyguları ve duygusal sıkıntı halini içermez (Nair & Vohra, 2012, s. 32).



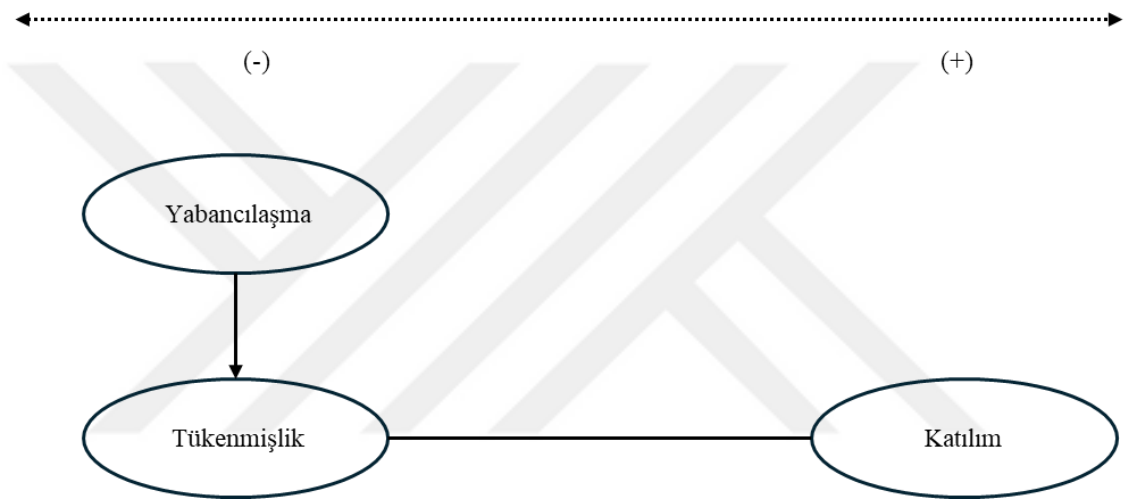
Şekil 2.4 Yabancılaşma ile katılım ilişkisi

Kaynak: Nair & Vohra, 2012, s. 33

Yabancılaşmaya olan ilginin azalmasını sağlayan bir diğer kavram tükenmişliktir (Nair & Vohra, 2012, s. 32). Tükenmişlik, enerjiyi kaybetme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma gibi unsurlarla anılan çok boyutlu bir kavramdır (Maslach & Jackson, 1981). DiPietro ve Pizam (2008, ss. 28-29) için tükenmişlik ve yabancılaşma arasındaki iki belirgin fark önemlidir. İlk olarak, tükenmişlik bireyin işinde geçmişte iyi

performans gösterdiği anlamını taşıırken yabancılaşma işteki ilk günden itibaren ortaya çıkabilir. Bir diğer fark ise tükenmişlikten muzdarip bireylerin mutlaka sıradan, sıkıcı, tekrarlayan veya anlamsız işlerde istihdam edilmelerine gerek yoktur. Doğası gereği ödüllendirici işlerde çalışanların da tükenmişlik yaşamaları mümkündür. Yabancılaşma ise işin tekrarlayan, sıkıcı, basit, ilgi çekici olmadığı ve aynı zamanda işi yapan kişi tarafından kontrol edilmediği durumlarda ortaya çıkar. Bu nedenledir ki yabancılaşma tükenmişlikten ziyade mesleki sıkıntı ile karakterizedir.

Tükenmişlik, Nair ve Vohra (2012, s. 33) tarafından katılımla bağlantısı olan ancak yabancılaşmanın sonucu olarak görülen bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Her iki kavramın da olumsuz bir örgütsel deneyime işaret ettiği açıktır (bkz. Şekil 2.5)



Şekil 2.5 Tükenmişliğin yabancılaşma ve katılım ile ilişkisi

Kaynak: Nair & Vohra, 2012, s. 33

Şekil 2.6'ya bakıldığında ise iş yerinde sapkın davranışlarda bulunmanın, olumsuz bir örgütsel deneyim olarak yabancılaşmanın davranışsal bir uzantısı olduğu görülmektedir (Nair & Vohra, 2012, s. 34).



Şekil 2.6 Yabancılaşma ve sapkın davranışlar ilişkisi

Kaynak: Nair & Vohra, 2012, s. 34

Sonuç olarak söylenebilir ki işe yabancılaşma tarihsel ve teorik açıdan zengin bir içeriğe sahiptir. Kavram, Marx'ın sosyolojik bakış açısından bu yana farklı boyutlarla da ele alınarak örgütsel davranış/psikoloji literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Anıldığı üzere, her ne kadar iş tatmini, bağlılık, tükenmişlik vs. gibi kavramlarla benzeyen şekilde görülse de özünde farklı bir fenomendir.

2.2.3. İşe yabancılaşmanın boyutları

Seeman'ın (1959, s. 783) yabancılaşmayı güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, izolasyon ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyutta operasyonelleştirdiği çalışma yabancılaşma literatüründe geniş bir ilgi uyandırmıştır. Blauner (1964), söz konusu boyutlardan normsuzluk dışındaki diğer boyutları iş ortamıyla ilişkilendirmekle birlikte, işe yabancılaşmanın farklı endüstriyel ortamlarda yer alan teknoloji ve organizasyonel yapıya göre değiştiğini tespit ederek yabancılaşmayı öznel bir deneyim olarak değerlendirmiştir (akt. Mottaz, 1981, ss. 515-516). Mottaz (1981, s. 517) çalışmasında güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarına vurgu yaparak söz konusu boyutların doğrudan işin doğasına ilişkin olduğu, buna karşılık izolasyon boyutunun diğer üç boyutla uyuşmadığı, daha çok örgüt ve iş arkadaşlarına ilişkin olduğunu belirterek gerek kavramsal gerekse ampirik düzeyde diğer boyutlardan ayrıştığını iddia etmektedir. Dean (1961) ise yabancılaşmayı çeşitli kuramlarla destekleyerek güçsüzlük, normsuzluk ve sosyal izolasyon olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir.

İlgili literatüre bakıldığında Seeman'ın (1959) kapsamlı çalışmasının çeşitli araştırmacılara gerek yabancılaşma gerekse işe yabancılaşma kavramının boyutlarını tanımlamada ve ölçmede temel bir çerçeve sunduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın devam eden kısmında ilgili boyutlara yer verilecektir.

2.2.3.1. Güçsüzlük

Seeman (1983, ss. 173-176) güçsüzlük temasını yabancılaşmanın en temel boyutlarından biri olarak ele alır ve bireyin olaylar üzerindeki kontrol yoksunluğuna vurgu yapar. Yabancılaşmanın bu formu en genel anlamıyla bireyin hayatını etkileyen önemli olaylar üzerinde kontrol duygusundan yoksun olmasını içerir (Kanungo, 1979, s. 123). Bireyin kendi davranışlarının arzulan sonuçları veya ödülleri elde etme kapasitesine yönelik olumsuz beklentiler ya da olasılıklar anlamı taşıyan kavram (Seeman, 1959, s. 784) aynı zamanda bireyin dış güçlerin insafına kalmasından kendi kaderi üzerinde bir yere kadar kontrol sahibi olmasına kadar uzanan bir sürekliliği ifade eder (Kohn, 1976, s. 115). Bu açıdan güçsüzlük anlamında yabancılık yaşayan bir bireyin kontrolü dış güçlere, şansa veya kadere bıraktığı söylenir (Seeman, 1972, s. 472).

Birey işte kendini yönetemiyorsa, görev aktiviteleri üzerinde kontrol eksikliği varsa güçsüz hisseder ve işe karşı yabancılaşma ortaya çıkar (Mottaz, 1981, s. 519). Lawler ve Hage'nin (1973) sosyal hizmet uzmanları üzerine yaptıkları çalışma da sunulan çerçeveyi destekler niteliktedir. Zira, çalışanların daha yüksek bürokratik kısıtlamalara (düşük iş özerkliği ve yüksek kural bağlılığı) maruz kaldığı durumlarda daha fazla güçsüzlük yaşayacağını varsaydıkları araştırmalarının bulgularına göre, bürokratik kısıtlamalar profesyonelleşmiş çalışanlarda güçsüzlük duygusunu artırmaktadır.

Marx'ın yabancılaşmasının ampirik tarafları “güçsüzlük” terimi altında özetlenmiştir (Ludz, 1976, s. 58). Marx'a göre kapitalist toplumda işçinin karar verme yetkisi ve araçları başkaları tarafından engellendiğinde yabancılaşma ortaya çıkar (Seeman, 1959, s. 784) ancak bu durum Seeman'a (1983, ss. 173-176) göre yalnızca kapitalist üretim ilişkileriyle sınırlı olmayıp sağlık, psikoloji ve toplumsal hareketlilik gibi farklı alanlarda da içselleştirilmiş bir biçimde ortaya çıkar.

Bir durum bireyin özerklik ve kontrol ihtiyaçlarını sürekli engelliyorsa bu, bireyde güçsüzlük hissi yaratır (Kanungo, 1979, s. 123). Bu ise kişisel yeterlilikten

yoksun olma halidir (Kohn, 1976, s. 115). Lawler ve Hage'ye (1973) göre ise bir bireyin güçsüz hissetmesi için güç arzusunun gerçek güç kapasitesini aşması gerekir.

2.2.3.2. Anlamsızlık

Seeman (1972, s. 472) anlamsızlığı, gelecekteki gelişmelerle ilgili tatmin edici tahminlerde bulunma beklentisinin düşük olduğu durum olarak tanımlar. Daha örgütsel perspektifte ise anlamsızlık, bireyin yaptığı işin daha geniş yaşam bağlamıyla ilişkisi olmadığı ve rolünün örgütsel bütüne uymadığı anlamına gelir (DiPietro & Pizam, 2008, s. 24). Mottaz'a (1981, s. 519) göre ise anlamsızlık, bireyin işini genel iş sürecine önemli bir katkı olarak görmemesi ve iş rolünün başkalarının görevleriyle olan ilişkisini ya da bütünsel sürece nasıl katkıda bulunduğunu kavrayamaması durumudur. Daha motivasyonel terimlerle ifade edildiği şekliyle, bireyin işte sorumluluk üstlenme ve yetkinlik kazanma gereksinimlerinin sürekli olarak engellenmesi durumunda ortaya çıkan yabancılaşmadır (Kanungo, 1979, s. 123).

Anlamsızlık, bireyin içinde bulunduğu olayları ve neye inanması gerektiğini anlamakta güçlük çekmesiyle karakterizedir (Seeman, 1959, s. 786). Ancak yine Seeman'a (1959, ss. 786-787) göre bu durum güçsüzlük ile karıştırılmamalıdır. Güçsüzlük kontrol algısıyla ilişkiliyken; anlamsızlık daha çok sonuçları öngörme yetisiyle ilgilidir. Nihayetinde olayların kişisel kontrolüne ilişkin beklentiler bu olayların anlaşılması ile örtüşmeyebilir. Ancak her iki boyut mantıksal olarak birbirinden bağımsız olsa da, anlaşılabilir bir dünyanın varlığı kontrol beklentilerinin ön koşulu olabileceğinden olayların anlaşılmaazlığı güçsüzlüğün gelişimine katkıda bulunabilir.

Öte yandan, yabancılaşmanın bu boyutunda da Marksist inancın izlerini görebilmekteyiz. Marksist gelenekte, artan uzmanlaşma ve işbölümünün anlamsızlığa yol açtığı savunulur. Basit, küçük görevlere bölünen iş süreci bireylerde gerçek bir sorumluluk ve karar verme içermediğinden, işçi herhangi bir amaç duygusundan mahrum bırakılır. Dolayısıyla iş, işçi için anlamsız hale gelir. Yanı sıra, işçinin iş sürecinde kendi ilişkisini göremediği durumlarda da anlamsızlık hali ortaya çıkar (Kanungo, 1979, s. 123).

2.2.3.3. Normsuzluk

Yabancılaşma temasının üçüncü çeşidi olan normsuzluk Durkheim'ın "anomi" tanımından türetilmiştir ve bir normsuzluk durumuna işaret eder. Genel kabul görmüş

standartların yitirilmesiyle ortaya çıkan bireyselleşme, araçsal ve manipülatif tutumların ortaya çıkmasına odaklanır (Seeman, 1959, s. 787). Belirli toplumsal hedeflere ulaşabilmek için onaylanmamış yolların gerekli olduğuna ve konvansiyonel olabilecek hedefler (konum, zenginlik vs.) için çabalarırken konvansiyonel standartlara bağlı olmadığına yönelik inanışa sahip olunması durumunu ifade eder (Seeman, 1972, s. 472).

Birey, toplumsal olarak kabul görmüş normların kişisel hedeflere ulaşmada artık etkili olmadığını anladığında normsuzluk duygusu ortaya çıkabilir. Belirli hedeflere ulaşabilmek için toplumsal olarak kabul görmemiş davranışlara başvurmanın gerektiğini düşünen birey, mevcut normatif sistemin işlevsizliğini fark ederek bu sistemi benimsemekten vazgeçer ve davranışlarını yönlendirmek üzere kendi normlarını inşa eder (Kanungo, 1979, s. 123).

Belirli hedeflere ulaşmada toplumsal olarak kabul görmeyen davranışların gerekli olduğuna yönelik inanış olarak tanımlanan normsuzluk, güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarından mantıksal olarak bağımsızdır (Seeman, 1959, s. 788). Zira, onaylanmamış araçlarla ilgili beklentiler (normsuzluk), bireyin kendi davranışının hedeflere ulaşmadaki etkisine dair inancından (güçsüzlük) ya da dünyanın entelektüel olarak anlaşılabilirliğine yönelik kanaatinden (anlamsızlık) bağımsız şekilde gelişebilir.

2.2.3.4. İzolasyon

İzolasyon, kavram olarak, bireyin toplum tarafından genel olarak yüksek değer atfedilen hedef veya inanışlara düşük ödül atfetmesidir (Seeman, 1959, s. 789). Durkheim'in "anomi" teorisinin izlerini taşır. Kişinin sosyal çevresindeki koşulları algılamalarından kaynaklı olması nedeniyle normsuzluk ile ilişkilidir (Kanungo, 1979, s. 123).

Normsuzluk yaşayan ve nihayetinde yaratmış olduğu normların diğerlerininkinden farklı olduğunu bilen birey kendini toplumdan ve onun normatif sisteminden ayrı olarak algılayabilir. Böylece sosyal izolasyon ve değer izolasyonu (kültürel yabancılaşma) meydana gelir (Kanungo, 1979, s. 123).

Seeman'a (1972, s. 473) göre bu iki izolasyon çeşidi arasında kavramsal açıdan fark vardır. Sosyal izolasyon, bireyin kendini toplumdan ayırması; genellikle yalnızlık ve reddedilme duyguları yaşamalarıyla karakterize edilen; dahil edilme ve sosyal kabul görme noktasında düşük beklentilere sahip olma durumudur. Değer izolasyonu ise bireyin toplumda yaygın şekilde kabul gören değerleri reddetmesi, belirli hedef veya davranışlara düşük ödül değeri atfetmesidir.

Motivasyonel açıdan bakıldığında, sosyal yabancılaşmanın iki temel çeşidi olan normsuzluk ve izolasyon bireyin sırasıyla sosyal karşılaştırma ve aidiyet gereksinimlerinin karşılanmaması ile ortaya çıkar. Sosyal etki teorileri çerçevesinde, grupların birey üzerindeki normatif (ait olma ve kabul görme) ve bilgilendirici (doğru davranış ve yargı geliştirme) etkileri zayıfladığında, gruplar aracılığıyla temel ihtiyaçları karşılanmayan birey izolasyon ve normsuzluk durumuna sürüklenir. Dolayısıyla bir örgüt işçiye toplumsal sisteme üyelik ya da aidiyet duygusu geliştirme olanağı sağlamıyorsa, işçi sistemden ve onun amaçlarından izole olmak durumunda kalır (Kanungo, 1979, s. 124).

2.2.3.5. Kendine yabancılaşma

Yabancılaşma kavramının kalbi olarak görülen kendine yabancılaşma (Kanungo, 1979, s. 124), bireyin, toplumsal koşullar elverişli olsaydı ulaşabileceği ideal benliğinin daha gerisinde kalmasıyla ortaya çıkar ve kişinin kendini güvende hissetmemesi, görünüşe önem verme ve toplumsal normlara uyum sağlama eğilimi ile karakterize edilir (Seeman, 1959, s. 790).

Seeman (1983, s. 179) kendine yabancılaşmayı hor görülen benlik, gizlenmiş benlik ve kopuk benlik olmak üzere üç kavramsal boyutta ele alır. İlki, hor görülen benlik, bireyin tercih ettiği ideal benliği ile algılanan gerçek benliği arasındaki olumsuz değerlendirilen tutarsızlığa, yani düşük öz saygıya işaret eder. Gizlenmiş benlik, düşük farkındalık, bireyin gerçek yetenek, çıkar ve duygularının farkında olmaması ile karakterizedir. Kopuk benlik ise Marx'ın yabancılaşma anlayışından esinlenerek, bireyin etkinlik ve duygulanımı arasındaki bağın kopması durumudur. Kopuk benliğin kendine yabancılaşması esasen doyum ve yaratıcı olmayan işlerde somutlaşır ve bireyin, özünde ödüllendirici olmayan faaliyetlerle meşgul olması anlamına gelir (Seeman, 1972, s. 473). Sonuç itibarıyla bir davranış kendi içsel anlamından öte, gelecekte beklenen dışsal ödüllere ne kadar bağımlıysa kendine yabancılaşma o ölçüde fazla olacaktır. Bu durumda, sadece maaş için çalışan bir işçi, işi bitirmek için yemek yapan ev hanımı, başkalarının tepkisini gözeterek davranan bir birey dışsal ödüllere bağımlılıkları suretiyle kendilerine yabancılaşmışlardır (Seeman, 1959, s. 790).

Kohn'a (1976, s. 115) göre, kendine yabancılaşma her ne kadar benlik saygısının olumsuz bileşeni olan kendini küçümseme ile örtüşse de bireyin kendi değerine ilişkin olumsuz bir yargıyla sınırlı değildir. Bunun ötesinde, kendinden kopmuş, amaçsız, her şeyden sıkılmış, pasif bir varoluşsal durumu da ifade eder. Motivasyonel açıdan

bakıldığında bu hal, bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacından yoksun kalması durumuyla ortaya çıkar (Kanungo, 1979, s. 124).

Örgütsel psikoloji perspektifinden kendine yabancılaşma, işte içsel tatmin eksikliği olarak tanımlanır. Yani, iş kendi başına ödüllendirici olmadığı, başka bir amaç için araç olduğu anlamı taşıyan araçsal bir faaliyet olarak değerlendirildiğinde kendine yabancılaşma ortaya çıkacaktır (Mottaz, 1981, s. 518). Sarros vd.'ne (2002, s. 288) göre ise iş süreci bireye yabancı ve kendi katkılarından bağımsız olarak algılandığında kendine yabancılaşma meydana gelir.

Verilenler doğrultusunda, yabancılaşmanın her bir endeksinin, bireyin kendisinden ve içsel iş ihtiyaçlarından kopuş duygusunu yakalamaya çalıştığı söylenebilir (Sarros vd., 2002, s. 288). Seeman (1972, ss. 473-474) bu mikro düzeyli göstergelerin toplumsal anlamını belirginleştirmek üzere, yabancılaşmanın Amerikan değerleriyle çeliştiğini öne sürer. Ona göre, güçsüzlük duygusu, özerklik ve bireysel bağımsızlıkla özdeşleşmezken, değer izolasyonu toplumsal uzlaşmayı zayıflatır. Normsuzluk düzen ve güveni tehdit eder, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma anlamlılık ve katılım ilkeleriyle ters düşer. Sosyal izolasyon ise eşitlikçilik ve bireysel değerlere zarar verir.

2.2.4. İşe yabancılaşmayla ilgili yapılan çalışmalar

İşe yabancılaşma, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren akademik çalışmaların dikkatini çekmiş, pek çok araştırmacı tarafından farklı bağlamlarda ampirik olarak incelenmiştir (Aiken & Hage, 1966; Allen & LaFollette, 1977; DeHart-Davis & Pandey, 2005; Pearlin, 1962; Sarros vd., 2002; Shepard & Panko, 1974). En çok araştırılan şekliyle, yapısal (teknoloji, merkezileşme, formalizasyon, bürokratizasyon), görevle ilgili (özerklik, beceri çeşitliliği, rol belirsizliği, rol çatışması, kontrol eksikliği, iş geri bildirimi, görev önemi ve kimliği), bireysel (eğitim, dışsal kontrol odağı, ihtiyaç/beklenti uyumsuzluğu, başarıma ihtiyacı, Protestan iş ahlakı), liderlik davranışları ve belirli durumlara (güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon) bağlı geliştiği tespit edilen yabancılaşmanın hayal kırıklığı, saldırganlık, sapkınlık, sinizm, psikoz, intihar, tükenmişlik, gerginlik, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, iş güvencesizliği, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, sapma gibi tutum ve davranışlara yol açtığı bilinmektedir (Chiaburu vd., 2014, s. 25; Nair & Vohra, 2012, s. 40). Her ne kadar araştırmacılar tarafından çalışanların bireysel deneyimlerinden örgütsel sonuçlara kadar geniş bir yelpazede ele alınan çalışmalar, ölçüm biçimleri ve bulgular açısından

çeşitlilik gösterse de ortak nokta, işe yabancılaşmanın çağdaş çalışma hayatında dikkate değer bir olgu olduğudur. Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında işe yabancılaşmaya ilişkin farklı bağlamlarda yürütülen araştırmaların bulgularına yer vermek faydalı olacaktır.

Öncelikle, ilgili literatüre bakıldığında, pek çok araştırmacının işe yabancılaşmayı örgütsel yapı ile ilişkilendirdiği ve çalışma konusu yaptığı dikkati çekmektedir. Kakabadse (1986), örgütsel yapı ile yabancılaşma ilişkisini incelediği çalışmanın sonucuna göre, merkezi ve resmileştirilmiş örgütsel yapıları güçsüzlük ve kendine yabancılaşma duyguları ile karakterize etmiştir. Miller (1967) tarafından Amerikan havacılık şirketinde çalışan bilim insanları ve mühendisler üzerinde yürütülen çalışmada ise işe yabancılaşmanın profesyonel-bürokratik ikilemin bir sonucu olduğu görülmektedir.

Bir başka araştırmada DeHart-Davis ve Pandey (2005) merkezileşme ve teknoloji rutinliği olarak ele aldıkları bürokratik kontrol mekanizmalarının yabancılaşmaya kaynaklık ettiğini; buna karşılık formalizasyonun yabancılaşmayı artırmak yerine azalttığını tespit etmişlerdir. Pandey ve Kingsley'in (2000) bulgularına göre ise, yabancılaşma, sektör ve büyüklük kadar güçlü bir bürokrasinin de göstergesidir.

Örgütsel yapı ve yabancılaşma konusunda dikkati çeken bir diğer çalışma da Aiken ve Hage'ye (1966) aittir. Aiken ve Hage (1966) örgütsel yapı özelliklerini ölçmek üzere belirledikleri iki endeks olan merkezileşme (otorite hiyerarşisi ve karar alma süreçlerine katılım endeksleriyle ölçülmüştür) ve formalizasyonun (iş kodlama ve kural gözlemi endeksleriyle ölçülmüştür) işe yabancılaşma ile ilişkisini tespit etmeye yönelik yürüttükleri çalışmalarında, merkezi ve biçimselleştirilmiş örgütlerde daha belirgin işe yabancılaşma ölçmüşlerdir. Benzer bulgular Allen ve LaFollette (1977) tarafından da elde edilmiştir. Çalışmaya göre, organizasyon yapısını ölçmek için kullanılan endeksler olan karar katılımı, otorite hiyerarşisi ve iş kodlaması endeksleri işe yabancılaşma ile ilişkilidir. Söz konusu bulgulardan yola çıkarak söylenebilir ki; örgütte faaliyetlerin yönünü tespit etmeye katılımı sağlanan bireyler daha az yabancılaşma yaşarken, verilen görevler üzerindeki aşırı kontrol yabancılaşmayı artırmaktadır. Yine bulgulara göre, iş kodlama endeksindeki (kuralların üstünlüğünün iş faaliyetlerini yönettiği durum) artış da yabancılaşmayı artırır.

Karar verme katılımının ele alındığı bir başka çalışmada yabancılaşma ile ilişkisi yalnızca düşük statülü çalışanlarda anlamlı bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, bireysel bir

faktör olan kontrol odağının, yüksek statülü çalışanlarda yabancılaşma üzerinde daha güçlü bir etki göstererek yabancılaşmayı azalttığı tespit edilmiştir. Statüden bağımsız olarak, ilişkisel bir değişken olan iş-aile çatışmasının yabancılaşmayı artırdığı; yabancılaşmanın ise iş tatmini ve işe katılımı olumsuz etkilediği diğer bulgular arasındadır (Fedi vd., 2016). Shantz vd. (2015) ise karar verme özerkliği ve sosyal desteğin yabancılaşma ile ilişkisini anlamlı bulmamıştır. Buna karşılık aynı çalışmada, görev çeşitliliği, görevle özdeşleşme ve görev performansı ayrı ayrı olarak yabancılaşma ile anlamlı ve negatif ilişkili bulunmuşken; iş yeri sapkınlığı ise pozitif olarak ilişkili bulunmuştur.

Shantz vd. (2014) tarafından yürütülen bir başka araştırmada kapitalist toplumlarda istihdam ilişkisini şekillendiren ideolojiler dikkate alınarak işe yabancılaşmaya yönelik bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir. İlgili çalışmanın sonuçlarına göre; ses davranışlarında bulunan, bilgi, beceri ve yeteneklerinin işlerinde tam olarak kullanıldığını hissedenden ve işlerinden anlam çıkaran bireylerin yabancılaşma olasılığı daha düşüktür. Kohn (1976) ise, Marx'ın yabancılaşma kaynaklarına ilişkin analizini test ettiği, dolayısıyla, kişinin emeği üzerindeki kontrolü (mülkiyet ve hiyerarşik konum) ve iş süreci üzerindeki kontrolüne (denetimin yakınlığı, rutinleşme ve özsel karmaşıklık) vurgu yaptığı çalışmada; emek üzerindeki kontrolün yabancılaşma üzerinde dolaylı, iş süreci üzerindeki kontrolün ise işe yabancılaşma boyutları olan güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve normsuzluk üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Pearlin (1962), yabancılaşmayı, bireyin kendi iş faaliyetlerini kontrol etme noktasında öznel olarak deneyimlediği güçsüzlük olarak tanımladığı çalışmada otorite ilişkilerinin, astların karşılıklı etkileşim olanaklarını sınırlandırdığı durumlarda yabancılaşmayı artırdığını ortaya koymuştur. Bu durumun ise özellikle üstlerle astların arasındaki konumsal açığın fazla olduğu, otoritenin buyurgan bir tarzda kullanıldığı ve yöneticilere fiziksel olarak ulaşmanın güç olduğu durumlarda kendini gösterdiği tespit edilmiştir. Yanı sıra, kariyer ilerleme imkanının sınırlı olması ve dışsal ödül memnuniyetsizliği de yabancılaşmayı artırmaktadır. Chisholm ve Cummings'e (1979) göre de iş yerinde daha fazla güçsüzlük ve anlamsızlık yaşayanlar, daha düşük maaş ve daha az ilerleme fırsatına sahip olan çalışanlardır.

Yine Pearlin'e (1962) göre, iş ortamında izole çalışanlar ve meslektaşlarıyla sosyal bağları zayıf olan çalışanların yabancılaşma seviyeleri daha yüksektir. Benzer şekilde, Forsyth ve Hoy'un (1978) eğitim örgütlerinde yürüttükleri çalışmaları da iş

arkadaşlarıyla olan etkileşimin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini gözler önüne sermiştir.

Jesús Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara'nın (2007), çalışanların birey-örgüt uyumu algıları ile örgütlerine, iş arkadaşlarına ve müşterilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işe yabancılaşmayı aracı olarak test ettikleri çalışmalarında; kişi-örgüt uyumunun her bir boyutun öncülü olduğu; ayrıca işe yabancılaşmanın üç boyutu olan güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşmanın bu bağlantıya aracılık ettiği görülmüştür.

İşle ilgili yabancılaşmayı ölçmek için bir gösterge olarak “güç tutarsızlığı”nı tanıttıkları çalışmalarında Shepard ve Panko (1974) yabancılaşmayı, çalışanların, mevcut işlerinde kullanabileceklerini hissettikleri güç ile kullanabilmeleri gerektiğini düşündükleri güç arasındaki fark üzerinden analiz etmişlerdir. Bu anlamda açık güç (algılanan gücün sahip olmaları gerektiğini düşündükleri miktardan az olması), dengeli güç (algılanan gücün sahip olmaları gerektiğini düşündükleri güçle eşit olması) ve artı güç (algılanan gücün sahip olmaları gerektiğini düşündükleri miktardan fazla olması) olmak üzere üç türden bahsettikleri çalışmalarında bulgular; güç açığının fonksiyonel uzmanlaşmayla arttığı ve bunun tüm düzeylerde en yaygın deneyim olduğu yönündedir. Ayrıca çalışmada, güç açığı olan bireylerin araçsal iş yönelimi ve örgütsel hedeflerden kopukluk bakımından daha yüksek düzeyler gösterdiği; bunun ise daha düşük gelirli, daha genç ve düşük eğitilmiş çalışanlarda daha belirgin olduğu tespit edilmiştir.

DiPietro ve Pizam (2008) yabancılaşmayı hızlı servis restoranları çalışanları üzerinde ele aldıkları çalışmalarında, Afrikalı Amerikalılar, saatlik çalışanlar, erkekler, daha genç olanlar ve daha eğitilmiş olanlar arasında daha yaygın bir deneyim olarak gözlemlemişlerdir. Ancak çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, çalışanların yabancılaşmasının örnekleme dahil edilen restoranlar arasında eşit olmayan şekilde dağılmasıdır. Bu bulgu neticesinde araştırmacılar, işe yabancılaşmanın mutlak anlamda kullanılan teknoloji ve/veya işlerin doğasından değil, yönetim tarzları ve diğer uygulamalardan da kaynaklanabileceğini iddia etmektedir. Nitekim, Nair ve Vohra (2010) anlamlı iş eksikliği, işin kendini ifade etmesine imkan tanımaması ve düşük kaliteli iş ilişkilerini işe yabancılaşmanın güçlü yordayıcıları olarak tespit etmişlerdir.

DiPietro ve Pizam (2008) tarafından öngörüldüğü gibi yönetim tarzları ve lider davranışları çalışanların işe yabancılaşmaları üzerinde etkili olan örgütsel değişkenlerdir. Zira bu, çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Sarros vd.'nin (2002), lider davranışlarının (işlemsel ve dönüşümsel) ve örgüt yapısının (merkezileşme

ve formalizasyon) işe yabancılaşma unsurlarıyla ilişkisini test etmeye yönelik yürüttükleri çalışmalarının bulgularına göre; dönüşümcü liderlik daha düşük işe yabancılaşma ile; işlemsel liderlik ise daha yüksek işe yabancılaşma ile karakterizedir. Literatürün aksine, örgütsel yapı işe yabancılaşmayı anlamlı şekilde yordayamazken; dönüşümcü liderlikle negatif, işlemsel liderlikle pozitif ilişkilidir.

Liderlerin ast yabancılaşmasını etkileyebileceğini destekleyen farklı çalışmalar da mevcuttur (Banai vd, 2004; Banai & Reisel, 2007). Banai vd. (2004) Macaristan'da yürütmüş oldukları çalışmalarında liderliği işe yabancılaşmayla olumsuz ilişkilendirdikleri hipotezlerini doğrulamışlardır. Mevcut çalışmada ayrıca, iş özellikleri (iş geri bildirimi, iş özerkliği ve iş çeşitliliği) ve kontrol odağının işe yabancılaşma ile negatif ilişki içerisinde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Banai ve Reisel (2007) benzer bir bulguyu araştırmanın evrenini (Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve ABD) genişlettikleri durumda da elde etmişlerdir. Çalışmada, özellikle destekleyici liderlik, görev geri bildirimi, iş özerkliği ve görev çeşitliliği gibi faktörlerin yabancılaşma üzerinde bazı ülkelerde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır.

Öte yandan, Chiaburu ve arkadaşlarına (2014) ait meta-analitik çalışma, bireysel ve örgütsel değişkenlerin işe yabancılaşma ile olan ilişkisini bütüncül biçimde ortaya koyması açısından kıymetlidir. İşe yabancılaşmayı etkileyen başlıca bireysel, rol temelli, liderlik, iş tasarımı ve bağlamsal temelli faktörlerin sistematik olarak incelendiği çalışmada, başarı ihtiyacı ve içsel kontrol odağı gibi bireysel farklılıkların yabancılaşma ile anlamlı ve negatif ilişkili olduğu, ancak, Protestan iş ahlakının anlamlı bir yordayıcı olmadığı belirlenmiştir. Rol belirsizliği ve rol çatışması gibi stres kaynaklarının yabancılaşmayı artırdığı, özellikle, rol belirsizliğinin güçlü bir yordayıcı olduğu ortaya konmuştur. Liderlik boyutunda ise destekleyici liderlik ve bireysel değerlendirmenin, yabancılaşma ile negatif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. İş tasarımı değişkenlerinden görev çeşitliliği, iş geri bildirimi, özerklik ve görev önemi yabancılaşma ile negatif ilişki göstermektedir. Bağlamsal düzeyde ise formalizasyon ve bürokratizasyonun yabancılaşma üzerinde zayıf etkiler sergilediği, ancak bu yapıların alt boyutları olan kural gözlemi ve iş kodifikasyonunun pozitif etkiler yarattığı görülmüştür. Ayrıca merkezileşme yabancılaşmayı artıran bir faktör olarak öne çıkarken, çalışanların örgütsel destek algısı ise yabancılaşmayı azaltıcı yönde anlamlı bir etki sergilemiştir. Demografik değişkenlerden ise yalnızca yaş ile yabancılaşma arasında küçük ama anlamlı bir negatif ilişki saptanmıştır. Yani sıra, meta-analitik çalışmada, yabancılaşmanın en güçlü şekilde örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti

ile ilişkili olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı, karşıt davranışları ise artırdığı belirlenmiştir. İş tatmini, işe katılım ve sağlıkla ilgili sonuçlarda da anlamlı ilişkiler gözlenmiş, ancak görev performansı, devamsızlık ve örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkiler daha zayıf bulunmuştur.

İşe yabancılaşılmaya olan ilginin daha güncel çalışmalarda da devam ettiği görülmektedir. Wang vd. (2025), mesleki kimliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaştırmanın aracı etkisini test ettikleri çalışmalarında; mesleki kimliğin işe yabancılaştırma ile anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğunu, işe yabancılaştırmanın işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Dahası, Çin’de, öğretmenler üzerinde yürütülen bu çalışmada, işe yabancılaştırmanın, mesleki kimlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği; iş özerkliğinin ise bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiği belirlenmiştir.

Çin’de yürütülen bir başka araştırmada ise You vd. (2022) hemşireler arasındaki işe yabancılaştırmanın durumunu ve dağılım özelliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın elde edilen bulgularına göre işe yabancılaştırma, erkek, yüksek eğitim düzeyine sahip, düşük mesleki unvanlara sahip, bekar ve düşük gelirli çalışanlarda daha yüksektir.

Shahzad ve diğerleri (2024), işe yabancılaştırmanın örgütsel üretkenlik ve bireysel performans üzerindeki olumsuz etkisini vurgulayarak, işe yabancılaşılmaya ilişkin örgütsel faktörleri PRISMA metodolojisi yoluyla sistematik biçimde ele almışlardır. Analiz edilen 40 makale sonucunda iş tasarımı, örgütsel kültür, iş yükü, liderlik stilleri ve kariyer geliştirme fırsatlarının iş yabancılaştırmasıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

İlgili literatürde nispeten güncel bir başka çalışmada ise Hai vd. (2025), üretken yapay zekanın (GenAI) örgütlerde artan kullanımına odaklanarak, çalışan-GenAI iş birliğinin kurumsal düzeyde doğurabileceği etik davranış risklerini incelemektedir. İnsan-AI iş birliği araştırmaları ve iş talepleri-kaynaklar modelinden yararlanarak geliştirilen ve test edilen modelde; GenAI iş birliğinin çalışanlarda işten kopukluk hissi olan işe yabancılaştırmayı artırdığı, bunun da iş standartlarını tehlikeye atan çıkarıcılık anlayışını teşvik ettiği ortaya konmuştur.

İş talepleri-kaynaklar çerçevesinde ele alınan bir başka çalışmada Vanderstucken ve Caniels (2021), örgütsel kısıtlamalar (özerklik eksikliği) ve bireysel özelliklerin (psikolojik sermaye) işe yabancılaştırmayla ilişkisini test etmişlerdir. Bulgular, düşük psikolojik sermayeye sahip astlar için özerkliğın, yüksek psikolojik sermayeye sahip astlara kıyasla işe yabancılaştırma ile daha olumsuz bir ilişki içinde olduğunu

göstermektedir. Liderler açısından ise özerklik, psikolojik sermaye düzeylerinden bağımsız, işe yabancılaşma ile olumsuz bir ilişki içindedir.

Mahmoud vd. (2024), farklı bir bağlamda ele aldıkları çalışmalarında, aşırı bağlam türünün (savaş veya pandemi) işe yabancılaşma ve buna bağlı tutum ve sonuçlar üzerindeki aşırı bağlam etkilerini azaltıp azaltmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. 668 katılımcıdan elde edilen veriler, aşırı bağlam algısının işe yabancılaşmayı ve iş güvencesizliğini artırdığı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını ise azalttığını göstermektedir. Ayrıca araştırmada, aşırı bağlam kaynaklı yabancılaşmanın, savaş bölgelerinde pandemi bağlamlarına göre iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından daha fazla bir hasara yol açtığı görülmektedir.

Geçici ajans çalışanlarının refahını ele alan çalışmalarında Ferreira ve Gomes (2023), dayanıklılığın işe katılımı artırmadaki ve tükenmişliği azaltmadaki rolünü incelemiş ve işe yabancılaşmanın bu ilişkilerdeki aracılık etkisini test etmişlerdir. 2054 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilen PLS-SEM analizleri, dayanıklılığın işe katılımı ile pozitif, tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu; işe yabancılaşmanın ise dayanıklılığın etkisini azaltarak tükenmişlik ve işe katılım arasında aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan, yabancı literatürde işe yabancılaşma üzerine yapılan çalışmalar kavramın bireysel ve örgütsel etkilerini/ilişkilerini ayrıntılı biçimde ele alırken, benzer ilginin Türkiye ve yerel bağlamlarda yapılan çalışmalarda da olduğu görülmektedir. Türkiye’de 310 kamu ve özel sektör çalışanı ve orta düzey yöneticinin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında Türkmenoğlu vd. (2022), lider-üye etkileşimi, işe yabancılaşma ve bu ilişkide öz düzenlemenin aracılık rolünü; görev süresinin ise düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar, lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı olumsuz etkilediği; öz düzenlemenin bu ilişkiye aracılık ettiği; görev süresinin ise bu ilişkiyi düzenlediği yönündedir. Ayrıca, çoklu grup analizleri, lider-üye etkileşiminin kamu sektöründe öz düzenleme üzerindeki etkisinin özel sektöre kıyasla daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Kerse ve Babadağ (2019), Türkiye’de bir üniversite akademisyenleri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında iş yeri zorbalığının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini ve bu etkide politik davranış algısı ve örgütsel yabancılaşmanın rolünü tanımlamaya çalışmışlardır. Bulgular, iş yeri zorbalığının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde politik davranış algısının; politik davranış algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde ise örgütsel yabancılaşmanın aracı rol üstlendiğini göstermektedir.

Yanı sıra, yerli literatürde işe yabancılaşmaya olan ilgi azımsanmayacak derecededir. Zira, farklı sektörlerde yapılan çok sayıda çalışma işe yabancılaşmanın bireysel ve örgütsel pek çok tutum ve davranışla ilişkisini göstermektedir. İlgili literatür ele alındığında işe yabancılaşmanın; örgütsel adalet (Kurtulmuş & Karabıyık, 2016; Turgut & Kalafatoğlu, 2016), emek yoğunluğu (Tokmak, 2014); etik iklim (Naktiyok & Yıldırım, 2018; Tuna & Yeşiltaş; 2014), işten ayrılma niyeti (Kurtulmuş & Yiğit, 2016; Tuna & Yeşiltaş; 2014), örgütsel güven (Çiftçi & Öneren, 2017; Özbek, 2011), tükenmişlik (Kaya, 2021; Kırıcı & Özkoç, 2017); örgüt iklimi (Aşık, 2018; Demirez & Tosunoğlu, 2017), yaşam doyumu (Çivilidağ, 2015), örgütsel sinizm (Ayas vd., 2018; Çivilidağ, 2015; Özer, 2019; Tozoğlu & Uçar, 2022), örgütsel destek (Demir, 2020; Eren & Ece, 2022; Tanrıverdi & Kılıç, 2016; Taştan vd., 2014), rol belirsizliği (Atay & Gerçek, 2017; Çivilidağ & Durmaz, 2022), iş doyumu (Kaya, 2021), iş-aile çatışması (Aydemir & Akdoğan, 2018b), psikolojik şiddet (Ayaydın, 2021), psikolojik sermaye (Aydemir & Akdoğan, 2018a; Çalışkan & Pekkan, 2017), örgütsel sessizlik (Çiftçi & Öneren, 2017), liderlik (Babadağ & İşcan, 2017; Kanten & Ülker, 2014; Öcal & Barın, 2016), duygusal emek (Aslan & Mert, 2019; Kökden & Işık, 2018; Tozoğlu & Uçar, 2022), insan kaynakları uygulamaları (Güler vd., 2018; Hatipoğlu vd., 2019), sanal kaytarma (Seçkin, 2020), öz yeterlilik (Can & Gündüz, 2021), örgütsel stres (Karadaş & Özgün, 2023; Şimşek & Can, 2022), psikolojik sözleşme (Akbaba, 2018), lider-üye etkileşimi (Tanrıverdi & Kahraman, 2016), kayırmacılık (Gider & Okçu, 2022), örgütsel bağlılık, kariyer tatmini, kariyer platosu (Taşlıyan vd., 2022), örgütsel sağlık (Hırlak vd., 2018) ve iş becerikliliği (Babadağ, 2020) gibi çeşitli değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Son olarak, işe yabancılaşma ile ilgili literatürde yer alan çok sayıda yerli ve yabancı çalışma incelendikten sonra, araştırmanın yürütüldüğü havacılık sektöründe işe yabancılaşmanın ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Tam ve Hoang (2025) Vietnam'da çeşitli havaalanlarında istihdam edilen çalışanlardan elde ettikleri veriler yoluyla yönetici nezaketsizliği, ekstra rol performansı ve iş arama davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide işe yabancılaşmanın aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmada bulgular, işe yabancılaşmanın yönetici nezaketsizliğinin hem ekstra rol performansı hem de iş arama davranışı üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiği yönündedir.

Pakistan'da havacılık endüstrisinde yürüttükleri çalışmalarında Shahzad vd. (2022), paternalist liderlik, kişilik özellikleri, yabancılaşma ve örgüt iklimi arasındaki

ilişkiyi test etmişlerdir. Çalışmada, paternalist liderlik ve kişilik özelliklerinin yabancılaşma ve örgüt iklimini olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Dalmış ve Tokur (2024) ise havacılık sektörü çalışanlarının güç mesafesi algılarının işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel atalet algısının aracı rolünü test etmeye yönelik yürüttükleri çalışmalarında; güç mesafesinin örgütsel atalet algısı boyutları ile birlikte işe yabancılaşmayı artırdığı bulgusunu elde etmişlerdir.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Çalışmanın bu kısmında lider-üye etkileşimi teorisinin kavramsal ve gelişimsel çerçevesi ele alınarak, boyutları ve lider-üye etkileşimi üzerine yürütülmüş çalışmalar incelenmiştir.

2.3.1. Lider-üye etkileşimi teorisinin kavramsal ve gelişimsel çerçevesi

Geleneksel liderlik çalışmalarının üzerine inşa edildiği iki temel varsayım söz konusudur. Bunlardan ilki, organizasyonu oluşturan bireylerin algı, tutum, tepkiler vb. bakımından homojen bir yapı sergilediği ve bu nedenle tek bir bütün olarak değerlendirilebileceğidir. İkinci varsayım ise, liderin tüm astlarına aynı şekilde davrandığı üzerinedir. Bu varsayımların örgüt içindeki ilişkilerin çeşitliliğini açıklamada yetersiz kalması üzerine geliştirilen alternatif bir yaklaşım, liderlik olgusunu dikey ikili ilişkiler düzeyinde ele alır ve lider ile her bir üye arasındaki ilişkiye odaklanır (Dansereau vd., 1975, s. 47). Bu çerçevede geliştirilen lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi, liderlik çalışmalarının bireyler arası düzeydeki yönünü açıklamada önemli bir teorik temel sağlar. Spesifik olarak, lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik süreçlerine ilişkin geleneksel homojenlik varsayımlarını sorgulamıştır (Cogliser & Schriesheim, 2000, s. 487; Dulebohn vd., 2012, s. 1716).

Graen ve Uhl-Bien (1995, ss. 225-226) lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimini dört aşamalı bir evrim süreciyle açıklamaktadırlar. Birinci aşama, dikey ikili bağlantı modeli araştırmalarıyla birlikte liderlerin astlarına tek tip liderlik modeli uygulamadıklarının ortaya konması aşamasıdır. İkinci aşamada çalışmalar, bu farklılaşmış ilişkilerin özelliklerinin ve örgütsel sonuçlarının ikili düzeyde incelenmesine odaklanmıştır. Liderlik yapma modeli olarak anılan üçüncü aşamada ise yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin artmasının sağladığı yararlar vurgulanmış ve bu ilişkilerin geliştirilmesini mümkün kılan bir süreç ortaya konmuştur. Son olarak,

dördüncü aşamada ise, farklılaştırılmış ikili ilişkilerin grup ve ağ düzeyinde kolektif yapılara nasıl entegre edilebileceği ele alınmaktadır.

Lider-üye etkileşimi yaklaşımı tarihsel olarak incelendiğinde kuramın kökeni olarak “Dikey İkili Bağlantı” (Vertical Dyad Linkage) modeline dayandığı görülür. Zamanla lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan (Graen vd., 1982a) ve bir liderin farklı astlara karşı farklı biçimlerde davrandığı vurgusu yapan modele (Vecchio & Gobdel, 1984, s. 5) göre, liderler astlarını belirli niteliklere (yeterlilik ve beceri, güven, daha fazla sorumluluk üstlenme vb.) göre değerlendirerek farklı ilişki türleri geliştirirler. Kendilerine ayrıcalıklı bir konum tanınan “grup içi” üyeler, resmi görev tanımlarının ötesine geçerek birimin başarısı için kritik katkılar sağlarlar ve bunun karşılığında da liderlerinden daha fazla ilgi, destek ve hassasiyet görürler. Buna karşın, “grup dışı” üyeler daha rutin, sıradan görevlerle sınırlı kalır ve liderle daha biçimsel bir ilişki sürdürürler (Liden & Graen, 1980, ss. 451-452).

Yine teoriye göre, lider, bazı astlarla çok yakın ilişkiler geliştirir (grup içi) ve onlara daha fazla “müzakere serbestliği” verir (Brower vd., 2000, s. 229). Müzakere serbestliği, üyenin lider tarafından iş rolünü geliştirmesine ne ölçüde izin verildiği ile ilgilidir. Yüksek müzakere enlemi olan astlar iş rollerini geliştirirken üstleriyle fikir alışverişi için çok sayıda fırsat yakalarken, düşük müzakere enlemi olan astlar için bu durum nispeten daha düşüktür (McClane, 1991, s. 103).

Bu anlamda, liderliği rol oluşturma faaliyetleri sırasında zamanla dikey ikili arasında gelişen bir değişim ilişkisi olarak ele alması açısından Dansereau vd.’ne (1975) ait çalışmanın bulguları kıymetlidir. Çalışmada, liderin üyesine rolünü müzakere etmesi için verdiği serbestlik derecesinin lider ve üyenin sonraki davranışlarını öngördüğü tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre liderler, üyelerinin seçilmiş bir alt kümesiyle liderlik alışverişleri (otoritesiz etki) geliştirirken diğerleriyle yalnızca denetim ilişkileri (otoriteye dayalı etki) geliştirmişlerdir.

Liderlik, lider-üye etkileşimi teorisi tarafından, bir lider ile bireysel bir çalışan arasındaki belirli iş ilişkileri şeklinde tanımlanır (Mayfield & Mayfield, 1998, s. 73). Bir üst ile bir rol görevlisi arasında gelişen kişilerarası değişim ilişkisi örgütsel bir ortamda rol almayı etkileyen önemli bir unsurdur. Bu etkileşimsel durum, ast ve üst arasında gelişebilecek sosyal değişim ilişkisinin bir ölçüsü olarak hizmet eden lider-üye etkileşiminin özüdür (Borchgrevink & Boster, 1994, s. 75). İkili ilişkilerin ve iş rollerinin zaman içerisinde ast ve üst arasındaki bir dizi değiş tokuş veya karşılıklı eylemler yoluyla geliştirilmesi ve müzakere edilmesi lider-üye etkileşiminin teorik

temelini oluşturur (Bauer vd., 1996, s. 1538). Öyle ki lider-üye etkileşimi, ast ve üstün rol davranışlarını ve beklentilerini karşılıklı değişim süreci yoluyla müzakere etmesi çerçevesinde bir rol geliştirme teorisi olarak da değerlendirilmektedir (Borchgrevink & Boster, 1994, s. 76).

Lider-üye etkileşimi teorisi, örgütsel rollerin geliştirilen ve müzakere edilen yapılar olduğunu varsayar. Başlangıçta eksik ve belirsiz tanımlanan roller etkileşim yoluyla şekillenir (Dienesch & Liden, 1986, ss. 618-621). Bu açıdan rol belirleme yaklaşımının bir operasyonelleştirilmesi olarak görülen lider-üye etkileşimi modeli, doğası gereği, rol geliştirmenin farklılaştırılmış rol tanımlarına ve bu yolla da çeşitli lider-üye değişimlerine yol açacağını ileri sürer (Dienesch & Liden, 1986, s. 621).

Sonuç olarak, on astı olan bir yönetici, on farklı lider-üye değişim ilişkisine sahip olacaktır. Her iki tarafın da zamanının ve kaynaklarının sınırlı olması bu ilişkilerin bazılarını yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı, sadakat, beğeni, açıklık, dürüstlük, etkileşim, destek, sözleşme dışı davranış, ödül, teşvik, katkı vb. ile karakterize edilen yüksek kaliteli ilişkilere; diğerlerini ise resmi iş sözleşmesine dayalı, resmi otorite kullanımı, düşük güven, düşük destek, daha az ödül vb. içeren düşük kaliteli forma dönüştürecektir (Bauer vd., 1996, s. 1539; Borchgrevink & Boster, 1994, s. 77; Brower vd., 2000, s. 229; Cogliser vd., 2009, s. 452; Deluga & Perry, 1994, s. 70; Dienesch & Liden, 1986, s. 621; Fairhurst, 1993, s. 322). Liden ve Graen (1980, s. 452) ise bu durumu, liderin, işlevsel anlamda birimin bütün ihtiyaçlarını yerine getirme yeteneğine sahip olmaması ile açıklamaktadır. Bu nedenle lider, kritik görevlerden bazılarını yalnızca güvendiği astlarına devreder.

Sosyal bilimlerde liderliğe, bir pozisyonun özelliği olması açısından, bir kişinin özellikleri olması açısından ve bir davranış kategorisi olması açısından üç ana anlam verilmiştir. Lider-üye etkileşimi perspektifinden bakıldığında, liderliği bir davranış kategorisi olarak ele almak doğrudur. Nihayetinde liderlik davranışı, ast ve üst arasında sosyal bir değişimi içerir (Borchgrevink & Boster, 1994, s. 75).

Lider-üye etkileşimi açısından bir başka konu, modelin işlemsel mi yoksa dönüşümsel mi olduğudur. Graen ve Uhl-Bien, (1995, s. 238) lider-üye etkileşimi teorisinin salt olarak işlemsel liderlik şeklinde sınıflandırılmasına karşı durmaktadırlar. Her ne kadar teorinin bazı yönleri, liderliği değişime dayalı bir yaklaşım olarak ele alması açısından işlemsel olsa da, araştırmacılara göre lider-üye etkileşimini bütünüyle işlemsel liderlik ile sınırlamak yanıltıcıdır. Sosyal bir değişim olarak başlayan lider-üye

etkileşimi zamanla dönüşümsel sosyal alışverişe döner. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi hem işlemsel hem de dönüşümseldir.

Lider-üye etkileşiminin bir değişim teorisi olması, teorinin yapısını açıklayan önemli bir özelliktir. Yanı sıra, literatürde lider-üye etkileşiminin farklı özelliklerine de yer verilmiştir. Brower vd. (2000, s. 230) lider ve üyenin her ikisinin de ilişkiye değer katmasından kaynaklı lider-üye etkileşimini değişim teorisi olarak değerlendirmekle birlikte, ilişkinin tekrar eden etkileşimlerle inşa edilerek zamanla dengeye ulaşacağını varsayar. Araştırmacılara göre kuram aynı zamanda, değişimin kalitesinin nesnelliğine vurgu yaparak üçüncü kişiler tarafından ilişkinin ölçülebildiğini kabul eder. Scandura vd.'ne (1986, s. 580) göre, lider-üye etkileşimi, bileşenler ve bunların ilişkilerinden oluşan bir sistemdir. Bir ikilinin her iki üyesini de içerir ve birbirine bağımlı davranış kalıplarını kapsar. Lider-üye etkileşiminde karşılıklı sonuçlar paylaşılır ve ortak anlayışlar ve değerler üretir.

Lider-üye ilişkilerinin kalitesinin, lider ve üyenin, beklenenin ötesinde kaynak ve destek alışverişinde bulunma derecesini yansıttığı varsayılır (Liden vd., 2006, s. 723). Bu değişim ilişkisinin kalitesi, üyenin örgüt içindeki kaderini belirlemede oldukça önemlidir (Sparrowe & Liden, 1997, s. 522). Neyse ki, her bir üye ilgili organizasyon için değerli olduğundan, liderler daha kaliteli bir lider-üye etkileşimi konusunda eğitilebilirler (Mayfield & Mayfield, 1998, s. 78). Nitekim, Burns ve Otte (1999, s. 225), yönetim geliştirme, performans sorunları ve yönetsel koçluk süreçleri gibi olgular üzerine odaklanan insan kaynakları geliştirme uygulayıcıları için lider-üye etkileşimi teorisi ve araştırmalarını yararlı bulmaktadır.

İncelenen literatür ast ve üst ilişkisinin benzersizliğini açıkça desteklemektedir. Öte yandan, bir lider ile ast arasında belirli bir alışveriş türüne yol açan şeyin ne olduğu önemli bir sorudur (Dienesch & Liden, 1986, s. 627). Brower vd. (2000, s. 227) lider-üye etkileşimi ilişkisinin, tarafların birbirlerinin yeteneğini, yardımseverliğini ve bütünlüğünü değerlendirdiği kişilerarası alışverişler yoluyla kurulduğunu ileri sürerler. Burns ve Otte'ye (1999, ss. 225-226) göre ise ilk etkileşimlerde lider ve üye tarafından yargılar yapılır ve görüşler oluşturulur. Görüş olumlu ise lider astına daha iyi görevler verir ve üyeyi daha fazla destekler. Dienesch ve Liden (1986, s. 627) tarafından geliştirilen daha kapsamlı modelde ise lider-üye etkileşimi gelişim süreci aşamalar halinde gösterilmektedir. Modele göre süreç, bireysel özelliklerin belirleyici rol oynadığı lider ve üyenin ilk etkileşimiyle başlar. Ardından liderin üyeye görev veya sorumluluk vermesi, üyenin bu görevde sergilediği davranışlar ve liderin bu

davranışlara yönelik atıfları yer alır ve bu aşamalar etkileşimin niteliğini şekillendirir. Ancak modele göre, birim kompozisyonu, liderin gücü, kurumsal politikalar ve kültür gibi bağlamsal faktörler de bu süreci etkileyebilir. Zira, psikolojik teoriler örgütsel bağlam değişkenleriyle ilişkilendirilene kadar, örgütlerde neler olup bittiğini açıklamakta yetersiz kalacaktır (House vd. 1995'ten akt. Cogliser & Schriesheim, 2000, s. 488).

2.3.2. Lider-üye etkileşiminin boyutları

Belirtildiği üzere, lider-üye etkileşimi teorisinin en temel unsuru lider ve ast arasında rol yapımı süreciyle gelişen ilişkinin doğasıdır. Rol teorisine dayalı yaklaşımlar, lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmakta; bu doğrultuda, sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri olan karşılıklılık esasına dayanarak katkı, sadakat ve etki (duygusal yakınlık) olmak üzere üç temel boyutu ön plana çıkarmaktadır (Dienesch & Liden, 1986, s. 624).

Greguras ve Ford (2006, s. 435) da lider-üye değişimlerinin çok boyutlu doğasına vurgu yapmışlardır. Araştırmacılara göre, bir lider-üye etkileşimi ilişkisi her iki üyenin de projeleri bitirmek için fazladan çalışmaya istekli olmasına dayanabilirken, bir diğeri her iki üyenin de birbirlerinin arkadaşlığından keyif almasına dayanabilir. Böyle bir durumda, lider-üye ikilileri için yüksek lider-üye etkileşimi bildirilebilirken, etkileşimler ve bu etkileşimlerin öncülleri ve sonuçları çok farklı olabilir.

Liden ve Maslyn (1998) ise lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir ölçümünü geliştirmek ve doğrulamak amacıyla yürütmüş oldukları çalışmaları sonucunda lider-üye etkileşiminin çok boyutlu doğasını doğrulamış; Dienesch ve Liden (1986) tarafından ileri sürülen etki, sadakat ve katkı boyutlarına ilaveten mesleki saygı boyutunu da alanyazına kazandırmışlardır. Çalışmanın devam eden kısmında söz konusu boyutlara yer verilmiştir.

2.3.2.1. Katkı

Lider-üye değişiminde katkı, üyelerin birbirlerinin karşılıklı hedeflerine (açık veya örtük) yönelik olarak ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetin miktarı, yönü ve kalitesinin algılanmasına daırdır (Dienesch & Liden, 1986, s. 624).

Liden ve Maslyn'e (1998, s. 45) göre yeni lider-üye ikililerinde, lider her bir astın performansını değerlendirerek daha yüksek performans sergileyen üyelerle daha kaliteli iletişim kurar. İşe dayalı faaliyetlerin değerlendirilmesinde, astın sorumluluğu ne

ölçüde üstlendiği, iş tanımının ve/veya iş sözleşmesinin ötesine geçen görevleri yerine getirme düzeyi belirleyici unsurlardır. Aynı şekilde, liderin bu tür faaliyetler için astlara sağladığı kaynak ve fırsatlar da kritik rol oynamaktadır (Liden & Maslyn, 1998, s. 50).

2.3.2.2. Sadakat

Sadakat boyutu, ikili üyelerin yakın çevrelerindeki dış güçlere karşı birbirlerini ne ölçüde koruduklarıyla ilgilidir (Dienesch & Liden, 1986, s. 625). Hem liderin hem de üyenin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini açık şekilde desteklemesi olarak tanımlanan sadakat, lider-üye etkileşiminin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynar (Liden & Maslyn, 1998, s. 46).

2.3.2.3. Etki

Lider-üye etkileşiminin bu boyutu, ikilinin üyelerinin, iş veya profesyonel değerlerden öte öncelikli olarak kişilerarası çekime dayalı olarak birbirlerine duydukları karşılıklı sevgiyi ifade eder (Dienesch & Liden, 1986, s. 625). Bu tür bir sevgi, bireysel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan bir ilişkinin (ör., arkadaşlık) arzulaması ve/veya ortaya çıkmasıyla açığa çıkabilir (Liden & Maslyn, 1998, s. 50).

Lider-üye değişimleri Dienesch ve Liden (1986) tarafından katkı, sadakat ve etki boyutları kullanılarak sürekli değişim faaliyetleri olarak tanımlanmıştır. Yine Dienesch ve Liden'e (1986, s. 625) göre, bu boyutların her biri lider-üye arasındaki etkileşimde farklı davranış biçimlerini belirgin şekilde etkiler. Örneğin, katkının en önemli lider-üye etkileşimi boyutu olduğu işe dayalı değişimlerde etki boyutu çok az rol oynayabilir ya da hiç rol oynamayabilir. Öte yandan, bazı lider-üye etkileşimlerinde etki boyutu daha hakim olabilir. Lider ve üye sırf birbirlerinin arkadaşlığından keyif aldıkları için sık sık etkileşime girebilirler (Liden & Maslyn, 1998, s. 46).

2.3.2.4. Mesleki saygı

Liden ve Maslyn (1998) tarafından alanyazına kazandırılan bu boyut, lider-üye ilişkisinde tarafların birbirlerini, kendi iş kollarında mükemmelleşme konusunda itibarlı bireyler olarak görme derecesine ilişkin algıyı içerir. Bu algı, kişisel deneyimlere, başkalarının birey hakkında yaptığı yorumlara, alınan ödüllere veya mesleki tanınırlığa dayalı olarak şekillenebilir. Bu bağlamda, bir kişiyle doğrudan çalışmadan ya da tanışmadan önce bile, o kişi hakkında mesleki saygıya ilişkin bir algının oluşması mümkündür (Liden & Maslyn, 1998, s. 50).

2.3.3. Lider-üye etkileşimiyle ilgili yapılan çalışmalar

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik araştırmalarında mübadele temelli bir bakış açısı kazandırarak, yaklaşık yarım asırlık bir süreçte hem kavramsal hem de ampirik açıdan önemli bir gelişim sergilemiştir. Lider-üye etkileşiminin ilk dönem araştırmaları, liderlerin tüm astlarına aynı şekilde liderlik tarzı sergilemediği, farklı nitelikte ve düzeyde ilişkiler geliştirdiğini ortaya koyarak teorelin temelini atmıştır (Dansereau vd., 1975; Liden & Graen, 1980). Zaman içinde yapılan çalışmalar ise bu ilişkilerin sadece dikey ikili etkileşimlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda pek çok öncül ve ardılarının da olduğunu ortaya koymuştur (Bauer vd., 1996; Dulebohn vd., 2012; Graen vd., 1982a; Graen vd., 1982b).

Bu kapsamda, erken dönemde dikey ikili bağlantı modeli olarak anılan lider-üye etkileşiminin doğrulanabilirliğini test etmek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında Liden ve Graen (1980), liderlerin astlarıyla farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiklerini doğrulayarak, yüksek kaliteli ilişkilere sahip olan astların daha fazla iş sorumluluğu üstlendiği ve daha fazla katkıda bulundukları bulgusunu elde etmişlerdir. Ayrıca bu grubun daha yüksek performans sergilediği de bulgular arasındadır.

Yine, erken dönem çalışmalar arasında yer alan bir diğer çalışmada Graen vd., (1982a) lider-üye ilişkilerinin kalitesini üretkenlik ve memnuniyetle ilişkilendirmişlerdir. Graen vd. (1982b) ise lider-üye etkileşimini çalışan devrinin önemli bir belirleyicisi olarak belirlemişlerdir.

Scandura ve Graen (1984) büyük bir hizmet organizasyonunda yürüttükleri çalışmalarında, başlangıçta düşük lider-üye etkileşimine sahip çalışanların daha kaliteli ilişkilere sahip olanlara göre liderlik müdahalesine daha olumlu yanıt vereceğini varsaymışlardır. Varsayımlarını destekleyen analiz sonuçlarına göre, başlangıçta düşük lider-üye etkileşimine sahip grubun, başlangıçta yüksek lider-üye etkileşimine sahip gruba kıyasla üretkenlik, iş tatmini ve lider memnuniyeti açısından önemli kazanımlar elde ettiği görülmüştür.

Dunegan vd. (1992), görev analiz edilebilirliği ve çeşitliliği algılarının lider-üye etkileşimi kalitesi ve ast performansı arasındaki ilişkiyi yönettiği bulgularını elde etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, lider-üye etkileşimi ile performans arasında pozitif bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Liden vd. (1993), lider-üye etkileşimi ilişkilerinin oluşumunda etkili olan faktörleri analiz ettikleri çalışmalarında yeni işe başlayan 166 çalışanın birinci derece

amirleri ile olan ilk 6 aylık etkileşimlerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, lider ve üyelerin ilk günlerde birbirlerinden beklentileri ilerleyen zamanlarda gelişen lider-üye etkileşimi düzeylerini anlamlı biçimde yordamaktadır. Yanı sıra, algılanan benzerlik ve beğeni değişkenleri lider-üye etkileşimi gelişimini etkilerken, demografik benzerlik açısından anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Ayrıca, performans değerlendirmeleri duygusal değişkenlere kıyasla daha zayıf bir belirleyici olarak öne çıkmıştır.

Beğeni değişkeninin lider-üye etkileşimi kalitesini etkilediği Wayne ve Ferris (1990) tarafından da doğrulanmıştır. Nitekim çalışmalarında, yönetici odaklı izlenim taktiklerin, yöneticilerin astlarına yönelik beğenisini etkilediği, bunun da etkileşim kalitesi üzerinde rol oynadığı tespit edilmiştir.

Deluga ve Perry (1994) çalışmalarında, ast performansının ve sempatik davranışların lider-üye etkileşimi kalitesine katkı sağladığı; ayrıca, astların liderlerini memnun etmeye yönelik davranışlarının (ör., fikir uygunluğu, başkalarını geliştirme faaliyetleri) yüksek lider-üye etkileşimi oluşumunda performansı artırdığına yönelik varsayımlarda bulunmuşlardır. Bu varsayımlarını ise araştırma bulgularıyla desteklemişlerdir.

Bauer vd. (1996), 205 yeni çalışan ve 112 amirden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda lider-üye etkileşimi kalitesinin, olumlu duygusal benzerlik, yüksek performans ve lider delegasyonu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Cinsiyet açısından böyle bir ilişki tespit edilememişken, astın yüksek performans göstermesinin, liderin görev delegasyonundan önce gelebileceği bulgusu elde edilmiştir.

Wayne vd. (1997) algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi olguları arasındaki kavramsal benzerliğe rağmen bu iki yapının teori geliştirme ve araştırma çalışmalarının birbirinden bağımsız ilerlediğine dikkat çekmişlerdir. Bu literatürleri entegre etme çabasıyla her iki yapının da öncülleri ve sonuçlarına dair bir model geliştirdikleri ve test ettikleri çalışmalarında, her ikisinin de benzersiz öncüllere sahip olduğu; sonuç değişkenleriyle farklı şekillerde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Wayne vd. (2002) tarafından yürütülen benzer bir çalışmada da algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi öncül ve sonuçlarına dayalı bir model incelenmiştir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin farklı öncüllere dayandığı, ancak her ikisinin de tutum ve davranışlar açısından belirleyici olduğunu göstermektedir.

Mayfield ve Mayfield (1998) çalışmalarında, lider-üye etkileşimi teorisine genel bir bakış sağlayarak yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkileri geliştirmek için bazı

yönergeler sunmaktadırlar. Zira, lider-üye etkileşimi teorisinin anlaşılmasını çalışan davranışlarını kontrol etmede çok önemli bir araç olarak görmektedirler. Nitekim, araştırmacılara göre iyileştirilmiş bir lider-üye etkileşimi, çalışan performansında %20, iş memnuniyetinde ise %50'nin üzerinde iyileşmelere yol açmaktadır.

Cogliser vd. (2009), eşleştirilmiş 285 çalışan ve yönetici çiftinden oluşan bir örneklem kullanarak yürüttükleri çalışmalarında, lider ve üyelerin lider-üye etkileşimi kalitesi derecelendirmelerindeki uyumun, üyenin iş performansı ve iş tutumlarıyla ne derece ilişkili olduğunu test etmişler; lider ve üye açısından lider-üye etkileşimi derecelendirmelerinin dört kombinasyonu tanıtmışlardır: dengeli/düşük LÜE (düşük lider ve üye LÜE), dengeli/yüksek LÜE (yüksek lider ve üye LÜE), üye abartması (düşük lider LÜE/yüksek üye LÜE) ve üye hafife alınması (yüksek lider LÜE/düşük takipçi LÜE). Araştırma bulgularına göre, varsayıldığı gibi, dengeli/düşük (yüksek) LÜE ilişkileri, nispeten düşük (yüksek) düzeyde iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ilişkilendirilirken, uyumsuz kombinasyonlar orta seviyelerde sonuçlar vermiştir.

Dulebohn vd.'ne (2012) ait meta-analitik çalışma lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçlarına yönelik kapsamlı bir çalışma olması nedeniyle önemlidir. Çalışmada, 247 araştırmadan elde edilen 290 örneklem üzerinde yürütülen, 21 öncül ve lider-üye etkileşimine ilişkin 16 sonuç incelenmiştir. Söz konusu öncüller, *takipçi özellikleri* (yetkinlik, uyumluluk, vicdanlılık, dışa dönüklük, nevrotiklik, açıklık, olumlu/olumsuz duygulanım, kontrol odağı), *lider özellikleri* (koşullu ödül davranışı, beklentiler, dönüşümcü liderlik, dışa dönüklük, uyumluluk) ve *ilişkisel değişkenler* (algılanan benzerlik, etkileme/beğenme, ast veya üst tarafından bildirilen yaranma, güven, girişkenlik, kişisel tanıtım) olarak kategorize edilmiş; işten ayrılma niyeti, iş gücü devir oranı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, iş tatmini, amir tatmini, maaş tatmini, prosedür adaleti, dağıtımsal adalet, güçlendirme, politika algıları, rol belirsizliği ve rol çatışması ise sonuç değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bulgular, lider davranışları ve algıları, takipçi özellikleri, ilişkisel faktörler ve bağlamsal değişkenlerin (kültür, kullanılan LÜE ölçeği, ülke, çalışma ortamı) LÜE'nin temel belirleyicileri olduğunu; LÜE kalitesindeki en yüksek varyansın ise lider değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Yürütülen moderatör analizler sonucunda, güç mesafesi ve bireycilik açısından düzenleyici etki tespit edilirken; LÜE ölçeğinin, ülkenin ve çalışma ortamının meta-analizdeki ilişkiler açısından anlamlı etki yaratmadığı tespit edilmiştir. Son olarak,

aracılık analizleri sonucunda lider-üye etkileşiminin birçok ilişkide arabulucu rol oynadığı, bu anlamda örgütsel süreçlerde merkezi bir mekanizma olduğu vurgulanmıştır.

Buna ek olarak, Rockstuhl vd. (2012) meta-analitik çalışmalarında lider-üye etkileşimi ile çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerde ulusal kültürün düzenleyici rolünü incelemişlerdir. 23 farklı ülkeden elde edilen verilerin analizi sonucunda, LÜE'nin örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve lidere duyulan güven ile olan ilişkilerinin, dikey-kolektivist kültürlerle kıyasla, yatay-bireyci kültürlerde daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Yanı sıra, ulusal kültürün LÜE ile görev performansı, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler açısından anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Daha yakın tarihli bir diğer meta-analitik çalışma Martin vd.'ne (2016) aittir. Lider-üye etkileşimi kalitesi ile iş performansının çok boyutlu bileşenleri (görev performansı, vatandaşlık performansı, üretken olmayan performans) arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında araştırmacılar, LÜE'nin görev performansı ve vatandaşlık davranışı ile pozitif; üretken olmayan (verimsiz) performansla ise negatif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi ilgili erken dönem çalışmalar, teorinin temel kavramsal çerçevesini, gelişim sürecini ve çeşitli ilişkilerini anlamak açısından önemli bir zemin oluşturmuştur. Ancak, son yıllarda yapılan çalışmalar lider-üye etkileşimine olan ilginin hala dinamik olduğunu göstermektedir. Yabancı ve yerli literatür daha yakından incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin çağdaş örgütsel bağlamlardaki rolüne olan merakın azımsanmayacak derecede olduğu görülmektedir.

Son yıllara bakıldığında lider-üye etkileşiminin, kişilik özellikleri (Adams vd., 2025; Yoon & Bono, 2016), çalışan kıskançlığı (Shu & Lazatkhan, 2017), performans (Choy vd., 2016; Wang, 2016), yaratıcılık (Aleksić vd., 2017; Liao & Chen, 2018; Wang, 2016), örgütsel bağlılık (Srivastava & Dhar, 2016), ekstra rol davranışı (Gupta & Sharma, 2018; Srivastava & Dhar, 2016), etik belirsizlik, etik olmayan niyet (Schwepker & Good, 2017), etik olmayan davranış (Inam vd., 2021), güvenli ve kaygılı bağlanma stilleri (Maslyn vd., 2017), psikolojik sermaye (He vd., 2021; Xerri vd., 2021), ayrılma niyeti (Aarons vd., 2021; Huang vd., 2021; Rurkkhum, 2018), psikolojik sözleşme, teknolojik ilerleme (Kasekende vd., 2016), çalışan dayanıklılığı (Kakkar, 2019), yenilikçi iş davranışı (Widiati vd., 2025; Zuberi & Khattak, 2021), güvenlik iklimi (He vd., 2021), ruh sağlığı (Islam vd., 2022), örgütsel sürdürülebilirlik (Dawra

vd., 2022), çalışan memnuniyeti (Shang vd., 2024), çalışan sesi davranışı (Assefa vd., 2024; Leong vd., 2026), katılım (Aggarwal, 2020), iş tatmini (Bennouna vd., 2025) ve duygusal tükenmişlik (Feng vd., 2025) gibi pek çok bireysel ve örgütsel değişkenle ilişkilendirildiği dikkati çekmektedir.

Öte yandan, yerli alanyazında da lider-üye etkileşimine olan ilgi yoğundur. Yapılan çok sayıda çalışmada lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyeti (Öztürk & Eryeşil, 2016), işe yabancılaşma (Tanriverdi & Kahraman, 2016), görev performansı, tecrübe, terfi edilebilirlik (Gürbüz & Ayhan, 2017), psikolojik güçlendirme (Duman & Çalık, 2024), iş tatmini (Eryılmaz vd., 2017; Kırca & Basım, 2024), örgütsel sinizm (Alev, 2020), sosyal güç (Eryılmaz, 2019), işle bütünleşme (Gürler, 2018), kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı (Koçak, 2018), tükenmişlik, örgütsel bağlılık (Alev & Taş, 2020), otantik liderlik, yabancılaşma (Oğuzhan vd., 2021), yenilikçi davranış (Biçer, 2021), psikolojik sözleşme ihlali (Çankır, 2016b), pozitif ses çıkarma davranışı (Çankır, 2016a), örgüt kültürü (Öztürk & Şahin, 2017), örgütsel özdeşleşme (Ateş, 2024; Çankır & Alkan, 2018; Sökmen, 2020; Şahin, 2024), örgütsel sessizlik (Çınar & Koçak, 2017; Ercan, 2019), hizmetkar liderlik (Tekin, 2021; Yıldız, 2016), psikolojik sermaye (Türesin Tetik & Köse, 2017), çatışma yönetim stili (Akbıyık & Mert, 2024; Güler, 2019), örgütsel güven (Kıranlı Güngör, 2018), işten ayrılma niyeti (Örücü vd., 2023; Temizel, 2022), duygusal iyi oluş (Ertürk, 2023), işe adanmışlık (Günaydın & Otluoğlu, 2023), iş becerikliliği (Akman, 2024; Karaca, 2024), iş yeri mutluluğu (Yalvaç & Bülbül, 2023) ve inovatif çalışma davranışı (Bayam & Özer, 2023) gibi çok sayıda değişkenle ilişkisi incelenmiştir.

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arası ilişkiler sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda, kuramın temel varsayımlarından hareketle, değişkenler arası ilişkiler teorik ve mevcut alanyazın temelinde tartışılmış, çalışmaya dair hipotezler geliştirilmiştir.

2.4.1. Psikolojik sözleşme ihlalleri ve işe yabancılaşma ilişkisi

Bireylerin kendileri ile diğer taraflar arasında kabul edilen ve güven duyulan vaatlere ilişkin inançları olarak tanımlanan (Rousseau, 1995, s. 9) psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesi, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı alışverişlerin, taraflarca daha önce verilen vaatler ve karşılıklı taahhütlere uygun şekilde gerçekleştiği

şeklinde algılanmasıdır (Topa vd., 2022, s. 2). Psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi ise ilişkideki taraflardan birinin, diğer tarafın kendisine yönelik vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmediği (Robinson & Rousseau, 1994, s. 247) ya da bunlar arasında bir tutarsızlığın var olmasına (Anderson & Schalk, 1998, s. 644) yönelik bilişsel ve duygusal (Morrison & Robinson, 1997) bir süreci işaret eder ve pek çok olumsuz tutum ve davranışla ilişkilidir (Akar & Yörük, 2024; Kickul, 2001b; Li vd., 2016; Turnley & Feldman, 1999).

Bu noktada sosyal mübadele kuramı, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini anlamada ve açıklamada önemli bir kuramsal çerçeve sunar. İlgili alanyazından aktaran Yürür'e (2019, ss. 247-258) göre, bir sosyal mübadelenin aktörleri, karşılıklı etkileşim ve işbirliği içinde olan taraflardır. Her ne kadar sosyal mübadelede, ekonomik mübadeleden farklı olarak, mübadele koşulları açıkça tanımlanmasa da ilişkinin devam edebilmesi için tarafların karşılıklılık normu ve müzakere edilmiş kurallar gibi bazı norm ve kurallara uymaları beklenir. Karşılıklılık normuna göre, herhangi bir mübadele ilişkisi içinde olan taraflar bu ilişkinin denge içinde olması için gayret ederler. Müzakere edilmiş kurallar, yapısı gereği, ekonomik mübadelelerin bir parçası gibi görünse de taraflar sosyal mübadele ilişkilerinde de birbirlerine sağladıkları katkılar noktasında bir beklenti içindedir.

Mübadele ilişkisindeki kaynak, somut ya da sembolik her şey olabilir. Sosyal mübadele ise daha çok özel ve sembolik nitelikli kaynakların mübadelesi ile ilgilidir. Ekonomik kaynaklar, hem ekonomik hem de sosyal mübadelenin konusu olabilir ancak sosyal mübadele ilişkisi bundan daha fazlasını içererek sosyal ve duygusal kaynakları da içerir. Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanların örgütlerinden elde ettikleri kaynaklara yönelik sundukları kaynaklar (ya da tepkileri) ilişkisel ya da davranışsal kaynaklar şeklinde duygu ve tutumları da içerebilir (Yürür, 2019, ss. 258-262).

Anıldığı üzere, sosyal mübadele kuramının ele aldığı mübadele ilişkisi esasen karşılıklılık normuna dayanır. Karşılıklılık normunda ise denklik konusu tartışılırken taraflar arasında mübadele edilen şeylerin birbirine denk olması gerektiği savunulur. Ancak Gouldner (1960) karşılıklılık normunu tanımlarken, diğerine zarar vermemeyi de bir karşılık olarak tanımlar. Homans'a (1961) göre ise, birey mübadeledeki daha az güçlü taraf ise, mübadeledeki adaleti sağlamak için sergilediği davranışlar da dolaylı olacaktır. Yani misilleme gibi negatif davranışlar sergilemeden önce, gizli misilleme sayılabilecek bazı tutum ve davranışlar sergileyecektir (akt. Yürür, 2019, ss. 261-262).

Bu çerçevede sosyal mübadele kuramı, psikolojik sözleşme ihlallerine karşılık işe yabancılaşmayı açıklayabilecek önemli bir teorik bağlam sunar. Nitekim, çalışanlar örgütleriyle değişim ilişkisinin bozulduğunu algıladıklarında olumsuz sonuçlar sergilerler (Chao vd., 2011). Son tahlilde, hem sosyal hem de duygusal kaynakların mübadele ilişkisine konu olabileceği varsayımından yola çıkarak psikolojik sözleşme ihlallerinin, çalışanların karşılığını vermek istedikleri önemli bir sembolik kaynak olduğu düşünülmektedir. Çalışanların örgütlerinden elde ettikleri bu sembolik kaynağın, çalışanlarda işe yabancılaşma suretiyle gizli misilleme sayılabilecek bir tutum geliştirmesi beklenmektedir.

Öte yandan işe yabancılaşma, işin birey tarafından temel ihtiyaç ve beklentilerini karşılama niteliğinden yoksun olarak görülmesi sonucunda, bireyin psikolojik olarak işten ayrılma hali olarak kavramsallaştırılmıştır (Banai vd., 2004, s. 377). Literatür de, bu halin psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkili olduğu varsayımını desteklemektedir. Cullinane ve Dundon (2006) çalışmalarında, çalışan yabancılaşmasının önemli bir nedeninin psikolojik sözleşme ihlalleri olabileceğine dikkat çekmektedirler. Li ve Chen (2018), çalışanların örgütten karşılıklı bir getiri elde edemediklerini algıladıklarında bu duruma sinizm ve yabancılaşma gibi olumsuz tutumlarla tepki verdiklerini tespit etmişlerdir. Üngüren ve Arslan (2020) psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini olumlu bulmuş; psikolojik sermayenin ise bu ilişkiyi düzenlediğini saptamışlardır. Yerli literatürde yer alan bir diğer çalışmada Fettahlıoğlu ve Afşar (2016) psikolojik sözleşme ihlali odaklı algıların yabancılaşma odaklı algılar üzerinde yaklaşık %50 gibi bir oranda açıklayıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer bulgu, Demir ve Demirkasımoğlu (2024) tarafından da elde edilmiştir.

Bu bağlamda, ilgili literatür bulguları ve teorik çerçeveden hareketle, çalışanların örgütlerinin kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair inançlarının, işe yabancılaşmalarını etkileyeceği varsayılmaktadır.

H₁: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Ekonomik ihlal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Sosyo-duygusal ihlal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1c}: Gelişimsel ihlal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

2.4.2. Lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi

Lider-üye etkileşimi teorisi, geleneksel liderlik çalışmalarından ayrılan tarafıyla, organizasyonun algı, tutum ve tepkiler bakımından homojen bir yapı olmadığı ve liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı varsayımları üzerine kuruludur (Dansereau vd., 1975, s. 47). Teoriye göre, her iki tarafın da zamanının ve kaynaklarının sınırlı olması lider-üye ilişkilerinin bazılarını yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı, sadakat, beğeni, açıklık, dürüstlük, etkileşim, destek, sözleşme dışı davranış, ödül, teşvik, katkı vb. ile karakterize edilen yüksek kaliteli ilişkilere; diğerlerini ise resmi iş sözleşmesine dayalı, resmi otorite kullanımı, düşük güven, düşük destek, daha az ödül vb. içeren düşük kaliteli forma dönüştürecektir (Bauer vd., 1996, s. 1539; Borchgrevink & Boster, 1994, s. 77; Brower vd., 2000, s. 229; Coglisier vd., 2009, s. 452; Deluga & Perry, 1994, s. 70; Dienesch & Liden, 1986, s. 621; Fairhurst, 1993, s. 322). Lider-üye etkileşiminde de tarafların kendileri için değerli olan kaynakları değiş tokuş ettiği bir mübadele söz konusudur ve bu ilişkinin sonuçları da bu mübadele ilişkisinin kalitesi yoluyla belirlenir (Yürür, 2019, s. 250).

Araştırmalara göre, lider-üye arasındaki mübadele ilişkisinin niteliği pek çok bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilidir (Dulebohn vd., 2012; Martin vd., 2016). Örneğin bu mübadele ruh sağlığı (Islam vd., 2022) ve tükenmişlik (Alev & Taş, 2020) gibi bireysel; işten ayrılma niyeti (Aarons vd., 2021; Huang vd., 2021; Rurkkhum, 2018) ve etik olmayan davranışlar (Inam vd., 2021) gibi örgütsel pek çok olgunun önemli belirleyicilerindendir.

Lider-üye mübadele ilişkisinin niteliğinin işe yabancılaşma üzerinde de bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Nitekim Siron vd. (2016) akademik personeller üzerinde, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracılık etkisini test ettikleri çalışmalarında, işe yabancılaşmanın bu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Tanrıverdi ve Kahraman (2016), lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisini otel işletmelerinde inceledikleri çalışmalarında, işe yabancılaşma ile lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, katkı ve profesyonel saygı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Türkmenoğlu vd. (2022) ise kamu ve özel sektör çalışan ve orta düzey yöneticilerden elde ettikleri verilerin analiz edilmesi sonucunda, lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı olumsuz etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisini ortaya koyan literatür desteğinin yanı sıra, sosyal mübadele kuramı da bu ilişkiye teorik bir çerçeve sağlar. Kuramla tutarlı olarak, çalışanlar örgütte birden fazla aktörle mübadele ilişkisi içindedir. Bunlardan bir tanesi de liderleridir (Yürür, 2019). Sosyal ve duygusal kaynakların mübadele ilişkisine konu olabileceği varsayımından yola çıkarak lider-üye mübadele ilişkisinin niteliğinin çalışanların karşılığını vermek istedikleri sembolik bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların liderlerinden elde ettikleri bu sembolik kaynağın, çalışanların iş tutumları üzerinde işe yabancılaşma suretiyle bir karşılığının olması beklenmektedir.

Yürür'e (2019, ss. 251-252) göre, konuya ilişkin bir tartışma konusu çalışanların, mübadelenin diğer tarafında yer alan aktörleri ne derece ayırt ettiğiyle ilgilidir. Çünkü çalışan nazarında yöneticiler ve örgütler birbirinden ayrı düşünülebilen şeyler değildir; yöneticiler örgüt vekilidirler ve onların eylemleri örgütün eylemleriymiş gibi algılanır. Ancak mübadele ilişkisinde çalışanın aldığı 'şey'e karşılık verdiği 'şey'in karşı taraftaki aktöre yönelik olması beklenir. Yine yazara göre, literatürde karşılığın sadece kaynağa yönelik olması desteklenen bir durumken konuya ilişkin farklı bakış açıları da vardır. Zira, Colquitt vd. (2013) yürüttükleri bir meta-analitik çalışmada, 36 çalışmanın sadece 3'ünde bu durumun doğrulandığını vurgulamışlardır (akt. Yürür, 2019, s. 252).

Bu çerçevede, çalışanların liderleriyle olan mübadele ilişkilerinin niteliğinin bir sonucu olarak işe yabancılaşma yaşayabilecekleri öngörülerek çalışmanın ikinci hipotezi geliştirilmiştir.

H₂: Lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Etki boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Katkı boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2c}: Mesleki saygı boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2d}: Sadakat boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.

2.4.3. Psikolojik sözleşme ihlalleri, lider üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi

Shapiro ve Kessler (2000, s. 907) psikolojik sözleşmenin iki tarafından biri olan işvereni kimin temsil ettiği üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre yöneticiler, örgüt temsilcileri olarak, çalışanlara vaatleri ve taahhütleri iletebilecek bir konumda olduklarından dolayı psikolojik sözleşmenin bir tarafı olabilirler ancak sözleşme

yapıcıları tam olarak temsil edemeyebileceklerini de göz önünde bulundurmak gerekir. İlâveten, bireyin sözleşme şartlarının çoğunu yerine getirmesi noktasında en yakın amirine güvenmesi gerektiğinden, amirini bu ilişkinin baş ajanı olarak görmesi muhtemeldir (Shore & Tetrick, 1994, s. 101).

Morrison ve Robinson (1997) ise psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi ve olumsuz sonuçlara yol açması sürecinde liderin rolünü tartışmışlardır. Araştırmacılara göre psikolojik sözleşme ihlalleri en temelde, işverenin vaatlerini yerine getirmemesi (reneging) ya da işveren ile çalışan arasındaki vaatlerin farklı algılanmasından kaynaklanan uyumsuzluktan (incongruence) meydana gelir (Morrison & Robinson, 1997, s. 232) ve bu noktada liderin rolü önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ihlal süreci yalnızca bireysel algılarla sınırlı değil, bağlamsal ve sosyal dinamikleri de kapsayan bir süreçtir (Rousseau & Tijoriwala, 1998, s. 691).

Modellerinde psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreci açısından pek çok bağlamsal ve sosyal dinamikleri tartışan Morrison ve Robinson'a (1997, s. 232) göre, psikolojik sözleşmenin şartlarını yerine getirmekten sorumlu temsilcilerle olan iletişim, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz sonuçlara yol açan ilk koşullarından olan uyumsuzluğu en aza indirebilecek bir faktördür. Zira, bir sözün verilmesi ile yerine getirilmesi arasında genellikle uzun bir zaman olur ve bu zaman da farklı düzeyde türbülanslarla karakterizedir. Ayrıca, bir çalışana belirli bir vaadi ileten temsilci, o vaadi yerine getirmekten sorumlu kişi olmayabilir. Tüm bu faktörler, verilen sözlerin gözden kaçırılması, unutulması veya çarpıtılması nedeniyle tutarsızlık ihtimalini artırır. İletişim ise bu tutarsızlığın önlenmesi noktasında katkı sağlar. Dolayısıyla, yüksek lider-üye etkileşimi gibi, devam eden iletişimi kolaylaştıran herhangi bir faktörün, tutarsızlığı en aza indirerek ihlallerin olumsuz duygulara dönüşmesi olasılığını azaltacağı düşünülmektedir (Morrison & Robinson, 1997, s. 237).

Morrison ve Robinson'un (1997) bu öngörüsünün yanı sıra son yıllarda literatürde psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçlarla olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkilerine ilişkin çelişkili çalışmalar mevcuttur. Bir yandan bazı çalışmalar yüksek LÜE'li bireylerin psikolojik sözleşme ihlallerine daha az olumsuz tepki verdiğini ortaya koymuşken (Dulac vd., 2008; Griep vd., 2016), bazı çalışmalarda ise yüksek LÜE'ye sahip bireylerin psikolojik sözleşme ihlaline daha olumsuz tepkiler verdiğini (Bal vd., 2010a; Doden vd., 2018; Restuborg vd., 2010) tespit edilmiştir. Doden vd. (2018) bu durumun, yüksek LÜE'ye sahip çalışanların ihanete uğradıklarını düşünmelerinden kaynaklı olabileceğini varsaymaktadır.

Çelişkili bakış açıları bir yana, birçok çalışma LÜE'nin psikolojik sözleşme ihlali ile sonuçlar arasında güçlü bir moderatör olduğunu doğrulamaktadır. Dulac vd. (2008) yürüttükleri boylamsal bir çalışma sonucunda lider-üye etkileşiminin algılanan ihlal ve ihlal duyguları arasındaki ilişkiyi düzenlediğini tespit etmişlerdir. Benzer bulgu Suazo (2011) tarafından da elde edilmiştir. Yani çalışanlar bir ihlal algıladıklarında buna karşın hemen olumsuz bir tutum ya da davranış geliştirmezler. Bulgulara göre, bu bilişsel ve duygusal süreçte lider-üye etkileşimi etkilidir.

Benzer şekilde, Griep vd. (2016) LÜE'nin ihlal duyguları ile istenmeyen çalışan sonuçları (ör., üretken olmayan çalışma davranışı) arasındaki ilişkide etkili bir düzeltme mekanizması olduğunu vurgulamışlardır. Ng vd. (2014) ise sosyal mübadele teorisinden yola çıkarak yürüttükleri çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlalleri ile ses davranışı (hem yapıcı hem de agresif) arasındaki ilişkinin zaman içinde LÜE'deki değişikliklerle yumuşatılacağı öngörülerini desteklemişlerdir.

Literatürle de desteklenen şekilde, bu çalışmanın temel değişkenleri olan psikolojik sözleşme ihlalleri, lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisini teorik bağlamda anlayabilmek ve açıklayabilmek için sosyal mübadele teorisi elverişli görünmektedir. Sosyal mübadele teorisi örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin direkt olarak bu iki tarafın ilgili davranışları tarafından belirlenmesine rağmen, diğer sosyal değişim ilişkilerinin odak ilişki üzerindeki etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini ileri sürer. Zira, insanların çok sayıda sosyal ilişkileri vardır ve bir ilişkinin önemi diğer ilişkiler pahasına artıp azalabilir (akt. Ng vd., 2014, s. 539). Bu nedenle, çalışanların liderleriyle geliştirmiş oldukları yüksek kaliteli etkileşimlerinin, psikolojik sözleşme ihlalleri ve bunun olumsuz bir sonucu olarak işe yabancılaşmayı ılımlaştıracağı öngörülmektedir. Bu öngörüü Morrison ve Robinson'un (1997, s. 232) modeli de desteklemektedir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin, bu sürecin olumsuz bir sonucu olarak işe yabancılaşma yaratabilmesi, içerisinde sosyal etkileşimleri de barındıran dinamik bir süreç olacaktır. Sonuç itibarıyla, bu bilgiler ışığında, araştırmaya dair üçüncü hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3a}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etki boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3b}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde katkı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3c}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde mesleki saygı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3d}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sadakat boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Havacılık sektörü, yıllar içerisinde köklü yapısal değişimlerden geçmiştir. Özellikle 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan serbestleşme süreci, tüm dünyayı etkilemiş; havacılık sektöründe adeta bir devrim niteliği taşıyarak hızlı gelişmelere zemin hazırlamıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, yasal düzenlemeler ve küreselleşmenin etkisiyle pazara yeni aktörlerin girmesi, düşük maliyetli taşıyıcıların ortaya çıkışı ve çeşitli işbirlikleriyle uçuş ağlarının genişlemesi gibi dinamikler, havayolu örgütlerini etkinlik ve verimlilik gerekçeleriyle yeni yönetim anlayışlarına yöneltmiştir. Bu anlayışlardan biri de dış kaynak kullanımıdır (Doğan, 2018, s. 1).

Dış kaynak (outsourcing) kullanımı, iş örgütlerinin faaliyetlerini daha etkin bir biçimde sürdürebilmelerine, bütünüyle uzmanlaşmadıkları faaliyet alanlarındaki işlerini bu alanda uzmanlaşmış başka organizasyonlara devretmeye imkan tanıyan bir yönetim stratejisidir. Maliyetlerin ve risklerin azaltılması, kalitenin artırılması, küçülme ve personel esnekliği, yeniliklere uyum sağlama isteği gibi faktörler örgütleri bu yönetim anlayışına yöneltmiştir (Aydın, 2016, s. 61).

Havacılık sektörü açısından bakıldığında, yer hizmetleri, dış kaynak kullanımı bakımından havayolu örgütlerinin en fazla başvurduğu faaliyet alanlarından biridir (Yüksel & Gerede, 2012, s. 138). Dış kaynak kullanımından oldukça fazla yararlanan bu faaliyet alanı, sivil havacılık uçuş sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (İnan, 2020).

Uçuş operasyonlarında önemli bir yere sahip olan yer hizmetleri faaliyetleri yakıt yükleme, hat ve genel bakım, yolcuların uçaktan iniş ve binış prosedürleri, yükleme ve boşaltma, uçağın çekilmesi vb. işlemlerde uçağın güvenli ve emniyetli bir şekilde kullanılması noktasında kritik bir rol üstlenmektedir (İnan, 2020). Dolayısıyla bu noktada yapılan yanlış bir uygulama herkes için oldukça maliyetli ve zarar verici olabilir. Her ne kadar yer hizmetleri, havacılıkta önemli bir faaliyet alanını oluştursa da bu alan üzerinde yapılmış çalışmaların sınırlılığı dikkati çekmektedir.

Bu kapsamda yapılan çalışmalardan bir kısmında; Türkiye'de yer hizmetleri şirketlerinde uygulanan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin başarısını etkileyen faktörler (Karakavuz & Gerede, 2017), uçak yer hizmetleri operasyonlarının operasyonel ve kurumsal performansı etkileyen ergonomik risk faktörleri (Durmaz vd.,

2021), yer hizmetleri şirketlerinde motivasyon, dayanıklılık ve iş-yaşam dengesinin çalışan yönetim performansı üzerindeki etkisi (Aviyanti, 2024), havacılık hizmet kalitesinin artırılmasında yer hizmetlerinin rolü (Hatipoğlu vd., 2025), pandemi sürecinin yer hizmeti şirketleri üzerindeki finansal etkisi (Kurşuncu & Seçilmiş, 2023) ve yer hizmetleri faaliyetlerinin dijital dönüşümü (Kovynyov & Mikut, 2018) gibi sorulara yanıtlar aranmıştır.

Yer hizmeti şirketlerinde istihdam edilenler evreninde yürütülen çalışmaların bazılarına göre ise; örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü; işten ayrılma eğilimi ile negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Demir, 2012). İşin anlamlılığı iş stresini ve işten ayrılma niyetini düşüren; iş stresi ise işten ayrılma niyetini artıran bir unsurdur (Yıldırım vd., 2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile iş performansı arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (Elden, 2020).

Bir kısmına yer verilen çalışmalar doğrultusunda söylenebilir ki; yer hizmetleri, dolayısıyla havacılık çalışanlarının davranışlarının anlaşılması, nedenlerinin tespit edilebilmesi ve yönlendirilmesine yönelik çok sayıda daha çalışmaya ihtiyaç vardır. Nitekim mevcut çalışma koşullarının ağırlığına karşılık herkes için oldukça önemli sonuçları olabilecek faaliyetler yürütmektedirler. Bu eksiklik ve ihtiyaçtan yola çıkarak araştırmanın temel konuları olarak belirlenen psikolojik sözleşme ihlali, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşiminin yer hizmetleri alanında çalışanlar açısından düzeylerini belirlemek, bunlar arasındaki olası ilişki ve nedenselliği tespit etmek bu araştırmanın temel amaçlarıdır. Araştırmayla birlikte söz konusu faaliyet alanı çalışanları ile ilgili mevcut ve gelecek sorunların saptanması ve bunlara yönelik çözüm üretilmesinde işlevsel olacak bir perspektife katkı sağlanacağı umulmaktadır. Ayrıca, bu kapsamda yürütülen herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması nedeniyle alanyazındaki bu boşluğun giderilmesi hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yer hizmeti kuruluşları, Havalimanları/Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'ne (SHY-22) göre, *“havalimanlarında/havaalanlarında yer hizmetleri yapmak üzere çalışma ruhsatı alan veya yetkilendirilen kamu ya da özel tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlar”*dır ve türleri açısından, ‘temsil’, ‘yolcu hizmetleri’, ‘yük kontrolü ve haberleşme’, ‘ramp’, ‘kargo ve posta’, ‘uçak hat bakım’, ‘uçuş operasyon’, ‘ulaşım’, ‘ikram servis’, ‘gözetim ve yönetim’, ‘uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi’ gibi faaliyetleri üstlenirler (SHGM, 2025). Bu faaliyetleri yerine getiren yer hizmeti

şirketleri SHGM tarafından dört farklı kategoride ruhsatlandırılmaktadır. A grubu çalışma ruhsatı havalimanlarında bahsi geçen hizmet türlerinin tamamını veya en az ‘yolcu hizmetleri’, ‘yük kontrolü ve haberleşme’, ‘ramp’, ‘kargo ve posta’ hizmetleri için hava taşıyıcılarına yer hizmeti yapmak üzere yetkilendirilmiş tüzel kişilere; B grubu çalışma ruhsatı belirtilen hizmet türlerinden ‘ulaşım’ hizmeti hariç, diğer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını kendileri için yapacak olanlara; C grubu çalışma ruhsatı söz konusu hizmet türlerinden ‘temsil’, ‘gözetim ve yönetim’, ‘ikram servis’, ‘uçuş operasyon’, ‘uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi’ ve ‘kargo ve posta’ hizmetlerinden tamamını veya bir kısmını yapmak için yetkilendirilmiş tüzel kişilere; D grubu çalışma ruhsatı ise ‘yolcu hizmetleri’, ‘yük kontrolü ve haberleşme’, ‘ramp’, ‘kargo ve posta’, ‘uçuş operasyon’ hizmetlerini yalnızca işletmekte olduğu C grubu havalimanı/havaalanı terminalini kullanacak hava taşıyıcılarına ve hava araçlarına yer hizmeti vermek üzere yetkilendirilmiş tüzel kişilere verilmektedir (SHGM, 2025).

Kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık, sürekli zaman baskısı, yüksek oranda sorumluluk, yüksek stres, yoğun iş temposu, 7/24 esasına dayalı vardiya sistemi (Yılmaz, 2022), esnekleştirilmiş çalışma modelleri (Koç, 2018) gibi havacılık sektörüyle karakterize edilen bir takım istihdam uygulamalarının, havalimanlarında yer hizmeti sunma noktasında yetkilendirilmiş şirketlerde istihdam edilenler açısından yoğun şekilde deneyimlendiği bilinmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın genel evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmeti şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, zaman ve erişilebilirlik kısıtları nedenleri ve demografik açıdan genel evreni yansıttığı varsayımıyla veri toplama süreci İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı’nda en fazla yer hizmeti sunma noktasında yetkilendirilmiş A grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti şirketleri ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı’nda faaliyet gösteren A grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti şirketlerinde istihdam edilenler oluşturmaktadır.

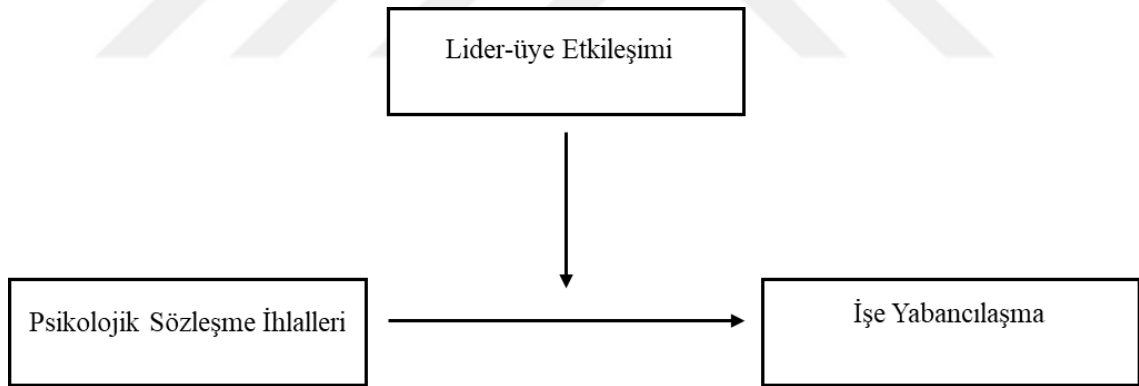
Araştırmada kullanılan veri seti, araştırmacının belirlediği yöntem ve kriterlere uygun olarak, sektörde faaliyet gösteren bir araştırma firması işbirliğiyle elde edilmiştir. Veriler, çevrim içi anket formu vasıtasıyla 2025 yılı Mayıs ve Eylül ayları arasında toplanmıştır. Örneklem, katılım gönüllülüğü esasına dayalı olarak belirlenmiş; anket formuna erişim sağlayan ve maddelere eksiksiz yanıt veren çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Kolayda örnekleme yoluyla ulaştırılan anketlere 717 çalışan yanıt

vermiştir. 15 form türlü nedenlerle araştırmaya dahil edilmemiş; analizler 702 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.

Büyüköztürk'e (2002, s. 480) göre, örneklem büyüklüğünün, ilişkilerin güvenilir bir şekilde kestirebilmesini sağlayacak büyüklükte olması önemlidir. Alanyazında faktörlerin güçlü ve belirgin, değişken sayısının da fazla büyük olmadığı durumlarda 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmektedir. Genel olarak ise örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının beş katı olması gerektiği kabul edilir. İlgili alanyazından aktaran Çokluk vd.'ne (2018, s. 206) göre ise örneklem büyüklüğünün değişken (madde) sayısının on katı kadar olmasının yanı sıra kabul gören bir diğer yöntem değişken (madde) sayısının beş katı olmasıdır. Dolayısıyla, veri toplama sürecine dahil olan 702 katılımcının örneklem büyüklüğü açısından araştırmanın evrenini temsil ettiği düşünülmektedir.

3.3. Araştırma Modeli

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalleri bağımsız değişken, işe yabancılaşma bağımlı değişken, lider-üye etkileşimi ise düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın simgesel modeli

3.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalleri, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşiminin ilişkisini/ilişkisizliğini tespit etmek amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında temel varsayım, katılımcıların veri toplama araçlarındaki maddeleri doğru ve içten yanıtladıklarıdır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir ölçümler sağladığı, verilerin toplandığı örneklemin araştırmanın evrenini temsil ettiği ve hipotezleri test etmede kullanılan istatistiksel yöntemin yeterli olduğu, araştırmaya dair diğer varsayımlardır.

Öte yandan çalışmaya dair çeşitli kısıtlar da söz konusudur. Metodolojik açıdan bakıldığında, araştırmanın sadece nicel yöntemle yürütülmesi ve veri toplama açısından sadece anket yönteminin kullanılması araştırmaya dair ilk kısıtlardır. Her ne kadar anket yöntemi uygulanabilirlik, zaman, erişilebilirlik ve maliyet gibi çeşitli noktalarda araştırmacılara avantajlar sunsa da kapalı uçlu sorular ve soruların kapsayıcılığının düşük olması gibi dezavantajları da söz konusudur. Anket yönteminin sıklıkla kullanıldığı nicel yöntemlerin indirgemeci yaklaşımı ise olguları kapsamlı şekilde ortaya koyma noktasında sınırlılıktır. Nihayetinde, araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları, işe yabancılaşma düzeyleri ve lider-üye etkileşimleri ile ilgili veriler ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Araştırma, İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı'nda en fazla yer hizmeti sunma noktasında yetkilendirilmiş A grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti şirketleri üzerinden yürütülmektedir. Dolayısıyla araştırma evrenini bu noktada sınırlandırmak sonuçların havacılık sektörüne genellenebilirliği açısından soru işareti yaratmaktadır. Ayrıca, çalışmadaki veri toplama sürecinin havacılık adına en yoğun dönem olan yaz aylarında gerçekleşmesi dinamik değişimlerin izlenmesi hususunda bir kısıttır.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Çalışmada nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmış ve psikolojik sözleşme ihlali, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi değişkenlerini ölçmek için psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, işe yabancılaşma ölçeği ve lider-üye etkileşimi ölçeği olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca ankette, çalışanların demografik özellikleri hakkında çıkarım yapılmasını sağlayacak sorular da (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör tecrübesi, gelir düzeyi, departman, ünvan) yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin, kavramsal geçerliliği sağlamak amacıyla, alanyazında yer alan önceki çalışmalarda kullanılan, geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden olmasına dikkat edilmiştir. Yanı sıra, ölçeklerle ilgili olarak akademisyen görüşleri dahilinde dil, anlatım ve anlaşılabilirlik açısından iyileştirmeler yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin detaylar aşağıdaki gibidir.

3.5.1. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği

Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçülmesinin üç yolu vardır. Bileşik (kompozit) ölçüm bunlardan ilkidir ve çeşitli içeriklere (yüksek ücret, eğitim, iş güvenliği vs.) atıfta

bulunmasıyla diğer ölçümlerden farklıdır. Katılımcılara örgütün her bir maddedeki yükümlülüklerini veya vaadini ne ölçüde yerine getirdiğini sorar. İkinci yol küresel ölçüm olarak adlandırılmaktadır. Bu ölçüm türünde belirli bir içerik ögesine atıfta bulunulmaz. Katılımcıları örgütün yükümlülüklerini veya vaatlerini ne kadar yerine getirdiğine veya getirmediğine ilişkin genel algılar değerlendirilir (örneğin, işverenim işe alım sırasında verdiği vaatlerin neredeyse tamamını tuttu/tutmadı). Üçüncü ölçüm yaklaşımı ise ağırlıklı ölçüm olarak bilinir. Bu ölçüm yöntemi, içeriğe dair bir dizi öge kullanması bakımından bileşik ölçüme benzer. Bununla birlikte, katılımcılardan içerik öğelerinin her birinin önemini belirtmeleri istenir. Psikolojik sözleşme üzerine yapılan ampirik çalışmaların çoğunda ise ya bileşik ölçüt ya da küresel ölçüt kullanılmıştır (Zhao vd., 2007, ss. 655-656).

Çeşitli içeriklere atıfta bulunulması nedeniyle mevcut çalışmada da bileşik ölçüt kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlallerini ölçmek için Bal vd., (2010b) tarafından Coyle-Shapiro ve Conway'ın (2005) çalışmasından uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçek, ekonomik, sosyo-duygusal ve gelişimsel yükümlülüklerin ne ölçüde yerine getirildiğini ölçmeyi amaçlayan üç boyutlu bir ölçektir. Maddeler Likert sistemine göre hazırlanmış olup maddelerle ilgili seçenekler (0) Fikrim Yok, (1) Hiç Gerçekleşmedi, (2) Biraz Gerçekleşti, (3) Orta Düzeyde Gerçekleşti, (4) Oldukça Gerçekleşti, (5) Tamamen Gerçekleşti şeklinde belirlenmiştir. Gerçekleşme düzeyi ile ters olarak ortaya çıkan ihlalin düzeyinin belirlenebilmesi için veriler ters puanlama ile kodlanmıştır. Ekonomik boyuta ilişkin yükümlülükler 6; sosyo-duygusal yükümlülükler 5; gelişimsel yükümlülükler ise 4 madde ile ölçülmüştür. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.87, 0.78 ve 0.79 olarak tespit edilmiştir (Bal vd., 2010b, s. 477).

Bileşik ölçüm araçlarına yönelik bazı eleştiriler söz konusudur. Çünkü psikolojik sözleşmede değer biçilen şey bir istihdam ilişkisinden diğerine değişebilir (Zhao vd., 2007, s. 656). Psikolojik sözleşmeler de bir kişinin başka bir kişiyle olan değişim ilişkisinin şartlarına dair inançları olarak bireysel düzeyde şekillenir (Rousseau, 1998b, s. 668). Doğası gereği bakanın gözünde var olur. Algısal ve subjektiftir. Bir tarafın sözleşme anlayışı diğeri tarafından aynı şekilde algılanmayabilir, yani, ilişkinin taraflarının aynı fikirde olması gerekmez (Robinson, 1996, s. 575; Robinson & Rousseau, 1994, s. 246; Rousseau, 1989, s. 124). Bu nedenle, bileşik yaklaşımı kullanan çalışmalar için seçilen bireysel içerik öğelerinin belirli bir çalışan için değer verilen içerik alanına tam olarak dokunamama ihtimali vardır (Zhao vd., 2007, s. 656).

Bununla birlikte insanların algılarında, genellikle paylaştıkları ortak çalışma durumu tarafından şekillendirilen belirgin benzerlikler bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin içeriği bireyler ve gruplar arasında farklılıklar gösterebilse de, Rousseau'ya göre tüm sözleşmelerde ortak olarak bulunan belirli kategoriler mevcuttur (McDonald & Makin, 2000, ss. 84-85). Bu yaklaşımdan ve maddelerin daha belirgin olması arzusundan yola çıkarak araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin ölçüm aracının geçerli olduğu varsayılmaktadır.

3.5.2. İşe yabancılaşma ölçeği

Bu çalışmada katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla Nair ve Vohra (2010) tarafından geliştirilen, Tuygun Toklu (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Maddeler Likert sistemine göre hazırlanmış olup maddelerle ilgili seçenekler (0) Fikrim Yok, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Biraz Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Oldukça Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değeri Nair ve Vohra (2010) tarafından 0.828; Tuygun Toklu (2016) tarafından ise 0.955 olarak belirlenmiştir.

3.5.3. Lider-üye etkileşimi ölçeği

Çalışmada katılımcılar açısından lider-üye etkileşiminin düzeyini belirlemek üzere Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen çok boyutlu lider-üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, katkı (3 ifade), mesleki saygı (3 ifade), etki (3 ifade) ve sadakat (3 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Maddeler Likert sistemine göre hazırlanmış olup maddelerle ilgili seçenekler (0) Fikrim Yok, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Biraz Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Oldukça Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

En temelde, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde SPSS veya AMOS istatistik programlarından yararlanılmıştır. Analiz süreci, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlendiği frekans analizleri, verilerin normalliğinin incelenmesi, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerinin test edilmesi, tanımlayıcı istatistiklerin açıklanması ve son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör tecrübesi, gelir düzeyi, departman ve ünvanlarını içeren demografik özelliklerine yönelik betimleyici istatistikler frekans analizi yoluyla sunulduktan sonra değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu aşamada verilerin parametrik testlerin uygulanabilmesi için uygun olup olmadığı test edilmiştir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için verinin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Verinin normal dağılıp dağılmadığını anlamak için çeşitli yolları vardır. Yaygın olarak veriye ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin hesaplanması normallikle ilgili bilgiler sağlamaktadır (Coşkun vd., 2015, ss. 164-165). Bu değerler açısından her ne kadar ± 1 aralığı çoğu psikometrik amaç için mükemmel kabul edilse de ± 2 arasındaki bir değer de kabul edilmektedir (George & Mallery, 2019).

Normallik testinin ardından veri toplamada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik, ölçümlerin hatasız olma ve dolayısıyla tutarlı sonuçlar verme derecesi olarak tanımlanır (Peter, 1979, s. 6). Test-yeniden test, alternatif formlar ve içsel tutarlılık analizi bir testin güvenirliğini ölçmede kullanılan temel yaklaşımlardır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach's alpha olarak bilinen alfa katsayısı 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.70 olması beklenir. Öyle ki, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar kabul edilebilir (Coşkun vd., 2015, ss. 125-126). Bu çalışmada da ölçeklerin güvenirliğini test edebilmek amacıyla Cronbach's alpha değeri kullanılmıştır.

Güvenirlik analizini takiben araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek amacıyla AMOS istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, önceden seçilen faktör modelinin veriye uyumunun sağlanıp sağlanmadığını değerlendirmek için kullanılan en etkili analizdir (Çokluk vd., 2018, s. 276).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında modelin uygunluğu çeşitli uyum indeksleri (χ^2/sd , GFI, AGFI, RMSEA, CFI, NFI) aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan uyum kriterlerine yönelik aralıklar Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1 Uyum iyiliği indeksleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 52

Öte yandan, faktör yüklerinin bilinmesi araştırmanın sağlıklı şekilde gerçekleştirilebilmesi adına önemlidir. Stevens'den (2003) aktaran Coşkun vd.'ne (2015, s. 283) göre istatistiksel anlamlılık örnek boyutuna bağlı olarak da ele alınabilir. Örneğin, örneklem sayısı 50 ise faktör yükü 0.722; 100 ise 0,512; 200 ise 0.384; 300 ise 0.298; 600 ise 0.210; 1000 ise 0.162 faktör yükü yeterlidir. Dolayısıyla 100'ün üzerindeki tüm örneklemelerde 0,5'in üzerindeki faktör yükleri istatistiki açıdan anlamlıdır.

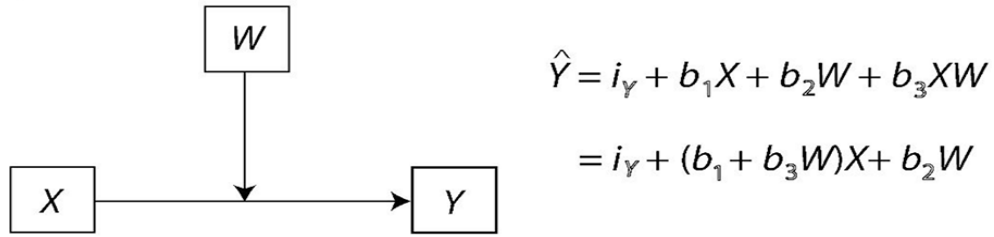
Çalışmada ayrıca ölçeklerin yapı güvenirliğini tespit etmek amacıyla bileşik güvenirlik (Composite Reliability, CR) değeri, yakınsak geçerliliğin tespiti içinse ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri kullanılmıştır. İç tutarlılığın güvenirliğinden bahsedebilmek için CR değeri 0.70'ten; yakınsak geçerlilik içinse AVE değeri 0.50'den büyük olmalıdır (Hair vd., 2017, s. 122).

Faktör analizinin tamamlanmasının ardından SPSS ve Hayes'in PROCESS makrosu (Model 1) kullanılarak gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular sunulmuştur. PROCESS, SPSS ve SAS için kullanılabilen, gözlemlenen değişkenlerle moderasyon analizinin uygulanmasını basitleştiren bir makro/hesaplama aracıdır. Bu makro, kullanıcılara belirli bir model numarasıyla tanımlanan kavramsal ve istatistiksel diyagramlar arasından uygun olanı seçerek analizlerini yapabilmelerini sağlamaktadır. PROCESS makrosu, modele dahil edilen değişkenlerin (bağımsız, bağımlı, aracı, moderatör vb.) rolleri doğrultusunda yol katsayılarını, standart hataları, t ve p değerlerini, güven aralıklarını ve diğer çeşitli istatistiksel çıktıları tahmin eder (Hayes vd., 2017).

Öte yandan, araştırmanın temel hipotezinin moderasyon ilişkisi üzerine olması nedeniyle, bu ilişkinin simgesel ve istatistiksel olarak neyi ifade ettiğini bilmek önemlidir. Aracılık analizi nedensel bir etkinin *nasıl* işlediğine odaklanırken ,

moderasyon analizi, bu etkinin *ne zaman, hangi koşullar* altında veya *hangi tip insanlar* için ortaya çıktığını ve varsa etkinin büyüklüğünü ortaya koyar. Başka bir deyişle, X 'in Y üzerindeki etkisinin hangi durumlarda güçlü, zayıf, olumlu ya da olumsuz olduğunu belirlemeye imkan sağlar (Hayes & Rockwood, 2017; Igartua & Hayes, 2021).

Moderasyon kavramı, bu çalışmanın da simgesel modelini yansıtan biçimde, Şekil 3.2'de gösterilmiştir. Şekilde, W 'yi X 'in Y üzerindeki etkisine bağlayan ok, X 'in Y üzerindeki etkisinin bir şekilde W 'ye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, X 'in Y üzerindeki etkisinin büyüklüğü veya işareti W 'ye göre değişiyorsa, bu etkinin W tarafından düzenlendiği söylenebilir (Hayes & Rockwood, 2017).



Şekil 3.2 Basit moderasyon modeli

Kaynak: Igartua & Hayes, 2021

Şekil 3.2, X ve Y arasındaki ilişkiyi değiştiren tek bir düzenleyici değişkene (W) sahip basit bir moderasyon modelinin kavramsal gösterimine aittir. X ve W değişkenlerinin ikili veya sürekli; Y 'nin ise en küçük kareler yöntemi regresyonu ile analize uygun sürekli bir boyut olduğu varsayılırsa, bu model $\hat{Y} = i_Y + b_1x + b_2w + b_3xw$ denkleminde olduğu gibi Y 'nin X , W ve bunların çarpımına göre regresyonu ile tahmin edilir (Igartua & Hayes, 2021).

4. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda elde edilen nicel verilerin analizine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özellikleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör tecrübesi, gelir düzeyi, departman ve unvan gibi çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Elde edilen veriler, örneklem yapısının anlaşılması ve bulguların yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla tablo ve yüzdelik değerler ile sunulmuştur.

Tablo 4.1 Demografik özelliklere ilişkin dağılımlar

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	359	51,1
	Kadın	343	48,9
Yaş	18-25	104	14,8
	26-33	93	13,2
	34-41	210	29,9
	42-49	229	32,6
	50 +	66	9,4
Öğrenim durumu	Lise veya altı	77	11,0
	Önlisans	92	13,1
	Lisans	400	57,0
	Lisansüstü	133	18,9
Gelir	Asgari ücret- 28.000 TL	20	2,8
	28.001 TL- 33.000 TL	19	2,7
	33.001 TL- 38.000 TL	46	6,6
	38.001 TL- 43.000 TL	191	27,2
	43.001 TL- 48.000 TL	140	19,9
	48.001 TL- 53.000 TL	174	24,8
	53.001 TL ve üzeri	112	16,0
Departman	Yolcu Hizmetleri	178	25,4
	Harekat	178	25,4
	Ramp	173	24,6
	Kargo	173	24,6
Sektör tecrübesi	1 yıldan az	52	7,4
	1-3 Yıl	83	11,8
	4-6 Yıl	209	29,8
	7-10 Yıl	247	35,2
	11 +	111	15,8
Ünvan	İşçi	115	16,4
	Memur	183	26,1
	Vardiya sorumlusu	213	30,3
	Şef	124	17,7
	Müdür yardımcısı	39	5,6
	Müdür	28	4,0

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlara Tablo 4.1’de yer verilmiştir. İlgili tabloya bakıldığında, katılımcıların %51.1’inin erkek, %48.9’unun ise kadın olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni açısından bakıldığında, %32.6 ile en yüksek oranın 42-49 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %29.9’u 34-41 yaş; %14.8’i 18-25 yaş; %13.2’si 26-33 yaş aralığındadır. %9.4’ü ise 50 yaş ve üzeridir. Katılımcıların yarısından fazlası (%57) lisans mezunu iken, bunu %18.9 oranla lisansüstü, %13.1 oranla ön lisans, %11 oranla ise lise veya daha altı öğrenim durumuna sahip olan katılımcılar takip etmektedir. Katılımcıların gelir seviyesinin büyük ölçüde asgari ücretin üstünde olduğu görülmektedir. Asgari ücret-28 bin TL aralığında gelir seviyesine sahip olanların oranı %2.8 iken bunu %2.7 oran ile 28.001 TL-33.000 TL aralığında gelir seviyesine sahip olanlar takip etmektedir. 33.001 TL-38.000 TL aralığında gelire sahip olanlar katılımcıların %6.6’sını oluştururken; 38.001 TL-43.000 TL aralığında geliri olanlar %27.2’lik dilimi oluşturmaktadır. Katılımcıların 43.001 TL-48.000 TL gelir aralığındaki oranı %19.9 iken 48.001 TL-53.000 TL aralığı da %24.8 oranla azımsanmayacak şekildedir. Gelir düzeyi açısından %16’lık bir oranın da 53.001 TL ve üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların departman dağılımlarına bakıldığında yolcu hizmetleri, hareket, ramp ve kargo departmanları açısından oranların neredeyse eşit olduğu anlaşılmaktadır. Yolcu hizmetleri ve hareket departmanlarında çalışanların sayıları eşit olmakla birlikte katılımcıların %25.4’ünü oluşturmaktadırlar. Benzer durum ramp ve kargo departmanları için de tespit edilmiştir. Zira her iki departmanda çalışanların oranı %24.6’dır. Katılımcıların sektör tecrübeleri en yüksek oranla (%35.2) 7-10 yıl aralığındadır. Bunu %29.8 oranla 4-6 yıl; %15.8 oranla 11 yıl ve üzeri; %11.8 oranla 1-3 yıl; %7.4 oranla 1 yıldan daha az tecrübesi olanlar takip etmektedir. Son olarak, unvan değişkeni açısından bakıldığında, araştırmaya katılanların çoğu (%30.3) vardiya sorumlusudur. Bunu, sırasıyla, memur (%26.1), şef (%17.7), işçi (%16.4), müdür yardımcısı (%5.6) ve müdür (%4) ünvanlarına sahip olan katılımcılar takip etmektedir.

4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında değişkenlere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerini içeren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.2 Psikolojik sözleşme ihlali değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
Yaşam standartlarını sürdürebilecek ücret zammı	2,59	1,67	-,090	-1,189
Benzer işi yapan çalışanlara kıyasla adil ücret	2,80	1,60	-,241	-1,069
İşin sorumlulukları çerçevesinde uygun ücret yapılması	2,82	1,61	-,224	-1,078
Özel sağlık sigortası, indirim imkanları, servis, yemek kartı vb. yan hakların sağlanması	2,81	1,60	-,216	-1,084
İşime uygun ücret verilmesi	2,78	1,54	-,204	-,948
Ekstra performans ödemeleri yapılması	2,84	1,59	-,190	-1,078
Ekonomik ihlal genel	2,77	1,38	-,364	-1,364
İşimi iyi yapabilmek için inisiyatif alabilme özgürlüğü sunulması	2,89	1,68	-,355	-1,104
Çalışanın inisiyatif alabildiği esnek çalışma saatlerinin (vardiya düzeni) olması	2,93	1,57	-,334	-1,033
Güvenli bir çalışma ortamının sağlanması	2,90	1,62	-,353	-1,028
Çalışana saygılı muamele gösterilmesi	2,90	1,60	-,324	-1,004
Çalışanın iş ve özel hayat dengesinin gözetilmesi	2,91	1,60	-,355	-,998
Sosyo-duygusal ihlal genel	2,90	1,43	-,659	-,999
İşimle ilgili karar verme süreçlerine katılımımın sağlanması	2,81	1,70	-,275	-1,179
Yeni beceriler edinmem için yönetim desteği verilmesi	2,79	1,72	-,287	-1,245
Eğitim ve gelişim desteği sağlanması	2,77	1,69	-,312	-1,190
Kariyer gelişimim için destek ve mentorluk sağlanması	2,78	1,72	-,306	-1,227
Gelişimsel ihlal genel	2,78	1,56	-,564	-1,239
Psikolojik sözleşme ihlali genel	2,82	1,15	-,409	-1,060

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.2’de yer almaktadır. İlgili tabloya bakıldığında çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik genel algılarının 2.82 olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin alt boyutlara bakıldığında, çalışanların en fazla sosyo-duygusal (2.90) ihlal deneyimledikleri söylenebilir. Bunu 2.78 ile gelişimsel ihlal, 2.77 ile de ekonomik ihlal takip etmektedir.

Yanı sıra tabloda veri setinin normalliğine ilişkin bilgi sunan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri de yer almaktadır. Bu değerler açısından her ne kadar ± 1 aralığı çoğu psikometrik amaç için mükemmel kabul edilse de ± 2 arasındaki bir değer de kabul edilmektedir (George & Mallery, 2019). Genel olarak, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin çarpıklık değeri -0,409; basıklık değeri ise -1,060 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında ekonomik ihlal boyutuna ait çarpıklık değeri -0,364, basıklık değeri -1,364; sosyo-duygusal ihlal için çarpıklık değeri -0,659, basıklık değeri -0,999; gelişimsel ihlal boyutu içinse çarpıklık değeri -0,564, basıklık değeri -1,239 olarak belirlenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin uygun referans aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin verinin normal dağıldığı varsayılmaktadır.

Tablo 4.3 İşe yabancılaşıma değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
İşimden keyif almıyorum, sadece para almak için zaman geçiriyorum	2,78	1,30	-,192	-,437
İşimde günlük yaptığım görevlerimle yüzleşmek acı ve sıkıcı bir deneyim	2,99	1,47	-,272	-,852
Benim için çalışmak daha çok bir angarya ya da yük gibidir	2,93	1,48	-,379	-,718
İşimi yaparken kendimden kopmuş/uzaklaşmış hissediyorum	2,90	1,50	-,325	-,856
Sık sık “keşke başka bir şey yapıyor olsaydım” diye düşünüyorum	2,94	1,46	-,298	-,811
Zamanla işim hakkında hayal kırıklığına uğradım	2,90	1,47	-,271	-,794
İşimde daha iyisini yapma çabası hissetmiyorum	2,95	1,48	-,328	-,818
İş yerimde çevremde olan olaylara karşı kayıtsızım (Dünya yansa umrumda değil)	2,92	1,46	-,266	-,824
İşe yabancılaşıma genel	2,91	1,14	-,525	-,897

Tablo 4.3’te işe yabancılaşıma değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Çalışanlar açısından işe yabancılaşıma düzeyinin 2.91 olduğu görülmektedir. Tek boyutta ölçülen işe yabancılaşıma değişkenine ait çarpıklık (skewness) değeri -0,525, basıklık (kurtosis) değeri ise -0,897 olarak tespit edilmiştir. İşe yabancılaşıma değişkenine ilişkin verinin normal dağıldığı varsayılmaktadır.

Tablo 4.4 Lider-üye etkileşimi değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir	2,14	1,76	,321	-1,243
Amirimi insan olarak çok severim	2,11	1,68	,331	-1,140
Amirimle çalışmak zevklidir	2,15	1,64	,292	-1,151
Etki (duygusal yakınlık) boyutu genel	2,13	1,57	,509	-1,223
Amirim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam	2,19	1,77	,251	-1,344
Amirimin iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım	2,15	1,69	,360	-1,150
Amirim için, sorumlu olduğum görevlerimin daha fazlasını yaparım	2,15	1,69	,282	-1,213
Katkı boyutu genel	2,16	1,60	,469	-1,292
Amirimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım	2,16	1,73	,373	-1,193
Amirimin işi konusundaki bilgisini etkileyici bulurum	2,07	1,69	,371	-1,147
Amirimin mesleki yeteneklerine saygı duyarım	2,10	1,61	,335	-1,054
Mesleki saygı boyutu genel	2,11	1,55	,558	-1,186
Amirim benim davranışlarımı, konuyu tam olarak bilmeseyse bile üstlerine karşı savunur	2,16	1,67	,358	-1,105
Amirim başkaları bana saldırırsa bile beni savunur	2,13	1,63	,391	-1,023
Amirim, istemeden bir hata yaptığımda işyerinde diğerlerine karşı beni korur	2,10	1,73	,373	-1,168
Sadakat boyutu genel	2,13	1,55	,578	-1,112
Lider-üye etkileşimi genel	2,13	1,36	,568	-1,134

Lider-üye etkileşimi değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.4’te yer verilmiştir. Söz konusu tabloya göre, lider-üye etkileşim düzeyinin ortalamasının altında (2.13) olduğu görülmektedir. Kendi içinde alt boyutlara ait ortalamaların ise etki için 2.13, katkı için 2.16, mesleki saygı için 2.11, sadakat içinse 2.13 olduğu tespit edilmiştir.

Yine ilgili tabloya göre lider-üye etkileşimi değişkenine ait çarpıklık değeri 0,568, basıklık değeri ise -1,134'tür. Alt boyutlar açısından bakıldığında, etki boyutu için çarpıklık değeri 0,509, basıklık değeri -1,223; katkı boyutu için çarpıklık değeri 0,469, basıklık değeri -1,292; mesleki saygı boyutu için çarpıklık değeri 0,558, basıklık değeri -1,186; sadakat boyutu için çarpıklık değeri 0,578, basıklık değeri ise -1,112'dir. Verilenler doğrultusunda lider-üye etkileşimine ilişkin verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.3.1. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin güvenirlik testi içsel tutarlılık analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bulgulara Tablo 4.5'te yer verilmiştir.

Tablo 4.5 Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Ekonomik ihlal	6	0.929
Sosyo-duygusal ihlal	5	0.932
Gelişimsel ihlal	4	0.932
Psikolojik sözleşme ihlali	15	0.926

İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach's alpha olarak bilinen alfa katsayısı 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.70 olması beklenir (Coşkun vd., 2015, ss. 125-126). Yapılan analiz sonucunda mevcut çalışmada Cronbach's alpha değeri ekonomik ihlal boyutu için 0.929; sosyo-duygusal ihlal boyutu için 0.932; gelişimsel ihlal boyutu için 0.932 olarak tespit edilmiştir. Ölçek genel güvenirlik katsayısı ise 0.926 olarak belirlenmiştir. Verilenlere göre, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ait güvenirliğin yüksek olduğu söylenebilir.

4.3.2. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yanı sıra, ölçeklerin yapı güvenirliğini tespit etmek amacıyla bileşik güvenirlik (Composite Reliability, CR) değeri, yakınsak geçerliliğin tespiti içinse ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.6 Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	p değeri	AVE	CR
Ekonomik İhlal	EKO1	0,97		sabit		0,683	0,928
	EKO2	0,81	0,025	32,369	***		
	EKO3	0,81	0,025	32,513	***		
	EKO4	0,79	0,025	30,998	***		
	EKO5	0,78	0,025	29,891	***		
	EKO6	0,79	0,025	30,904	***		
Sosyo-duygusal İhlal	SOS1	0,96		sabit		0,735	0,932
	SOS2	0,82	0,024	32,547	***		
	SOS3	0,84	0,024	34,879	***		
	SOS4	0,83	0,024	34,132	***		
	SOS5	0,84	0,024	34,490	***		
Gelişimsel İhlal	GEL1	0,94		sabit		0,776	0,932
	GEL2	0,86	0,026	35,360	***		
	GEL3	0,86	0,026	34,985	***		
	GEL4	0,86	0,026	35,401	***		

Tablo 4.6'ya bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ait en düşük faktör yükünün 0,78 olduğu görülmektedir. Coşkun vd.'ne (2015, s. 283) göre 100'ün üzerindeki tüm örneklemelerde 0,5'in üzerindeki faktör yükleri istatistiki açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla ölçekte yer alan tüm maddelerin ilgili yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiği söylenebilir. Ölçek orijinal formuna uygun şekilde 15 madde ve 3 faktör yapısı ile temsil edilmiştir. Bununla birlikte, iç tutarlılığın güvenilirliğinden bahsedebilmek için CR değeri 0,70'ten; yakınsak geçerlilik içinse AVE değeri 0,50'den büyük olmalıdır (Hair vd., 2017, s. 122). İlgili tabloya bakıldığında, AVE değeri ekonomik ihlal boyutu için 0,683; sosyo-duygusal ihlal boyutu için 0,735; gelişimsel ihlal için 0,776 olarak hesaplanmıştır. CR değerleri ise ekonomik, sosyo-duygusal ve gelişimsel ihlaller için sırasıyla 0,928, 0,932 ve 0,932 şeklinde belirlenmiştir. AVE ve CR değerlerinin önerilen eşik değerlerin üzerinde olması ilgili yapının yakınsak geçerliliğinin ve bileşik güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.7'de verilmiştir. İlgili tabloya göre model uyum indekslerinin tamamının kabul edilen referans aralıkları (bkz. Tablo 3.1) içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu durum, modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.7 Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği uyum iyiliği indeksleri

χ^2/sd	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
2,066	0,039	0,980	0,990	0,966	0,953

4.4. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.4.1. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi

İlgili değişkene ait Cronbach's alpha değeri 0.911 olarak bulunmuştur (bkz. Tablo 4.8). Değerden yola çıkarak ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8 İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
İşe yabancılaşma	8	0.911

4.4.2. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 4.9'a bakıldığında işe yabancılaşma ölçeğine ait en düşük faktör yükünün 0,73 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan tüm maddelerin ilgili yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiği söylenebilir. İşe yabancılaşma ölçeği, orijinal formuna uygun şekilde 8 madde ve tek faktör yapısı ile temsil edilmiştir. Bununla birlikte, AVE değeri 0,568; CR değeri ise 0,913 olarak hesaplanmıştır. AVE ve CR değerleri, ilgili yapının yakınsak geçerliliğinin ve bileşik güvenirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.9 İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	p değeri	AVE	CR
İşe Yabancılaşma	IY1	0,87		sabit		0,568	0,913
	IY2	0,75	0,041	23,772	***		
	IY3	0,74	0,042	23,202	***		
	IY4	0,73	0,042	22,806	***		
	IY5	0,74	0,041	23,143	***		
	IY6	0,73	0,041	22,945	***		
	IY7	0,73	0,042	22,672	***		
	IY8	0,73	0,041	22,716	***		

İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.10'da verilmiştir. İlgili tabloya göre model uyum indekslerinin tamamının kabul edilen

referans aralıkları (bkz. Tablo 3.1) içerisinde yer aldığı ve modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığı söylenebilir.

Tablo 4.10 İşe yabancılaşma ölçeği uyum iyiliği indeksleri

χ^2/sd	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
0,948	0,000	0,994	1,000	0,993	0,988

4.5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.5.1. Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenirlik testi içsel tutarlılık analizi yoluyla gerçekleştirilmiş; bulgulara Tablo 4.11’de yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda mevcut çalışmada Cronbach’s alpha değeri etki boyutu için 0.915; katkı boyutu için 0.922; mesleki saygı boyutu için 0.916; sadakat boyutu için 0.917 olarak tespit edilmiştir. Ölçek genel güvenirlik katsayısı ise 0.950 olarak belirlenmiştir. Verilenlere göre, lider-üye etkileşimi ölçeğine ait güvenirliğin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11 Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Etki	3	0.915
Katkı	3	0.922
Mesleki saygı	3	0.916
Sadakat	3	0.917
Lider-üye etkileşimi	12	0.950

4.5.2. Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ait faktör yükleri Tablo 4.12’de verilmiştir. İlgili tabloya göre lider-üye etkileşimine ilişkin en düşük faktör yükü 0,85’tir. Dolayısıyla ölçekte yer alan tüm maddelerin ilgili yapıyı yeterli şekilde temsil ettiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, AVE değeri etki boyutu için 0,789; katkı boyutu için 0,796; mesleki saygı boyutu için 0,789; sadakat boyutu için 0,788 olarak hesaplanmıştır. CR değerleri ise etki, katkı, mesleki saygı ve sadakat boyutları için sırasıyla 0,918; 0,921; 0,918 ve 0,917 şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda lider-üye etkileşimi ölçeğinin hem yakınsak geçerliğe hem de içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12 Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	p değeri	AVE	CR
Etki	E1	0,95		sabit			
	E2	0,85	0,025	34,656	***	0,789	0,918
	E3	0,86	0,024	34,752	***		
Katkı	K1	0,97		sabit			
	K2	0,85	0,023	37,195	***	0,796	0,921
	K3	0,85	0,023	36,471	***		
Mesleki Saygı	MS1	0,95		sabit			
	MS2	0,86	0,025	35,567	***	0,789	0,918
	MS3	0,85	0,024	34,032	***		
Sadakat	S1	0,87		sabit			
	S2	0,85	0,032	29,964	***	0,788	0,917
	S3	0,94	0,032	35,169	***		

Tablo 4.13'te yer alan modelin genel uyum iyiliği indeksleri de önerilen sınırlar içerisinde. Sonuç olarak, lider-üye etkileşimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik açısından istatistiksel olarak desteklendiği ve modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığı söylenebilir.

Tablo 4.13 Lider-üye etkileşimi ölçeği uyum iyiliği indeksleri

χ^2/sd	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
1,446	0,025	0,991	0,997	0,983	0,974

4.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkiyi, bu ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek bu çalışmanın temel amaçlarındandır. Bu nedenle Pearson korelasyon analizi uygulanmış; ilgili analiz bulgularına Tablo 4.14'te yer verilmiştir. Analiz bulgularına göre, psikolojik sözleşme ihlali değişkeni ile ekonomik ihlal, sosyo-duygusal ihlal ve gelişimsel ihlal arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlalinin tüm alt boyutlarıyla tutarlı bir biçimde arttığı söylenebilir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali ile işe yabancılaşma arasında da orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlali değişkeni ile katkı, etki, mesleki saygı, sadakat ve lider-üye etkileşimi boyutları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, lider-üye etkileşimi değişkeninin katkı, etki, mesleki saygı ve sadakat boyutları ile yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu

görülmektedir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma değişkenleri arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 4.14 Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ekonomik ihlal	1									
2.Sosyo-duygusal ihlal	,488**	1								
3.Gelişimsel ihlal	,480**	,331**	1							
4.İşe yabancılaşma	,526**	,417**	,363**	1						
5.Katkı	-,502**	-,369**	-,365**	-,408**	1					
6.Etki	-,482**	-,364**	-,357**	-,373**	,714**	1				
7.Mesleki saygı	-,451**	-,385**	-,322**	-,407**	,694**	,626**	1			
8.Sadakat	-,469**	-,388**	-,355**	-,398**	,705**	,634**	,615**	1		
9.Psikolojik sözleşme ihlali	,821**	,762**	,782**	,549**	-,520**	-,507**	-,487**	-,510**	1	
10.Lider-üye etkileşimi	-,550**	-,435**	-,404**	-,458**	,901**	,860**	,847**	,853**	-,585**	1

**p<0,001

4.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizlerde SPSS ve Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen SPSS PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

Tablo 4.15, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisini test eden regresyon analizi sonuçlarına ilişkindir. Bu analiz, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşimi düzeyine göre nasıl değiştiğini göstermektedir. Bununla birlikte ilgili tabloda araştırmanın diğer temel hipotezlerine (H₂, H₃) yönelik bulgular da yer almaktadır.

Analiz sonuçları, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. H₁ hipotezi kapsamında yapılan regresyon analizinde $\beta=0,44$; $SE=0,038$; $t=11,48$; %95 CI [0,36, 0,51], $p<0,01$ olarak bulunmuştur. Bu bulgular, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, regresyon modelinin genel anlamlılığı $F=120,049$; $p<0,001$ ile doğrulanmış ve modelin açıklayıcılığı $R^2=0,34$ olarak belirlenmiştir. Modele göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %34'lük kısmını açıklamaktadır.

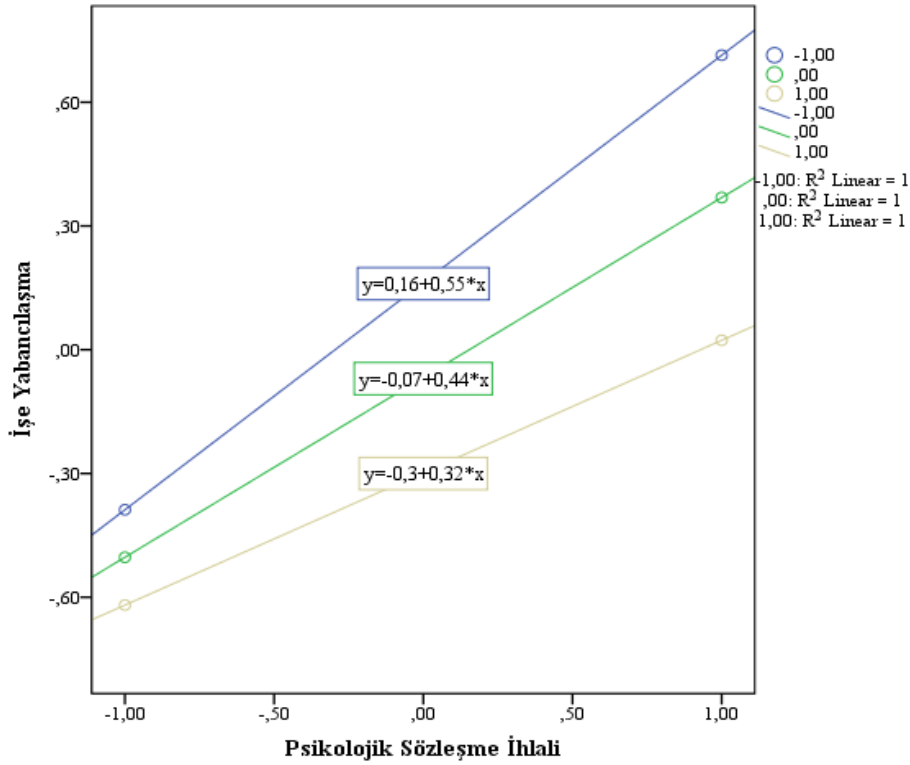
Tablo 4.15 H₁, H₂ ve H₃ hipotezlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken (İşe Yabancılaşma, İY)					
Değişkenler	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ)	0,44	0,038	11,48***	0,36	0,51
Lider-üye etkileşimi (LÜE)	-0,23	0,038	-5,99***	-0,31	-0,16
PSİxLÜE	-0,12	0,035	-3,33***	-0,18	-0,05
$R^2 = 0,34$ F(3,698) = 120,049, $p < .001$					
LÜE'nin koşullu etkileri	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Düşük LÜE: PSİ → İY	0,55	0,05	10,35***	0,45	0,66
Yüksek LÜE: PSİ → İY	0,32	0,05	6,50***	0,22	0,42
LLCI: lower limit confidence interval; ULCI: upper limit confidence interval; Bootstrap sample size=5000; *** $p < 0.01$					

Tablo 4.15'te yer verildiği üzere, analiz sonuçları lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = -0,23$; SE=0,038; $t = -5,99$; %95 CI [-0,31, -0,16], $p < 0,01$). Yüksek lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı azaltmak suretiyle etkilediği tespit edilmiş olup; elde edilen bu bulguyla H₂ hipotezi desteklenmiştir.

Yine ilgili tabloya göre, psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşiminin etkileşimi (PSİxLÜE) işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta = -0,12$; SE=0,035; $t = -3,33$; %95 CI [-0,18, -0,05], $p < 0,01$). Elde edilen bu bulgu, lider-üye etkileşimi yüksek düzeyde olduğunda psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığını göstermektedir. Analiz sonuçları H₃ hipotezinin geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Lider-üye etkileşiminin düzenleyici değişken olarak etkileri Şekil 4.1'de sunulmuştur. Lider-üye etkileşiminin koşullu etkileri göz önüne alındığında, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi düşük lider-üye etkileşimine sahip çalışanlar için daha güçlüdür ($\beta = 0,55$; SE=0,05; $t = 10,35$; %95 CI [0,45, 0,66], $p < 0,01$). Yüksek lider-üye etkileşimine sahip çalışanlar için bu etki daha zayıftır ($\beta = 0,32$; SE=0,05; $t = 6,50$; %95 CI [0,22, 0,42], $p < 0,01$). Tespit edilen bu bulgular, lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici olduğunu göstermektedir. Yüksek lider-üye etkileşimi, bireylerin işe yabancılaşmalarını azaltmada bir tampon görevi görmekte; bu süreçte psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafifletmektedir.



Şekil 4.1 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Tablo 4.15'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırmaya ait H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmektedir. Ancak bu çalışmada, temel hipotezlere ilişkin alt hipotezlerin test edilmesi de amaçlanmaktadır. H₁ hipotezi, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu varsayarken, bu ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin alt boyutlar açısından değerlendirilmesi H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c} hipotezlerinin varsayımları açısından önemlidir. Bu doğrultuda, ekonomik, sosyo-duygusal ve gelişimsel ihlallerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmış; sonuçlarına Tablo 4.16'da yer verilmiştir.

Tablo 4.16'daki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır [$R^2=0,321$ $F(3,698)=110,24$ $p<.001$]. Ekonomik ihlal ($\beta=0,374$; $p=0,000<0,001$), sosyo-duygusal ihlal ($\beta=0,195$; $p=0,000<0,001$) ve gelişimsel ihlal ($\beta=0,119$; $p=0,001<0,01$) değişkenlerinin, bağımlı değişken olan işe yabancılaşmadaki değişimi %32 oranında açıkladığı görülmektedir. Boyutlar kendi içinde değerlendirildiğinde, her bir boyutun işe yabancılaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ancak ' β ' değerlerine

bakıldığında işe yabancılaşma üzerinde en yüksek etkinin ($\beta=0,374$) ekonomik ihlale ait olduğu; bunu sosyo-duygusal ihlal ($\beta =0,195$) ve gelişimsel ihlalin ($\beta =0,119$) takip ettiği görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların ekonomik açıdan yükümlülüklerin yerine getirilmediğine yönelik algısının, işe yabancılaşmayı diğer ihlal türlerine göre daha güçlü bir şekilde artırdığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, **H_{1a}**, **H_{1b}** ve **H_{1c}** hipotezleri öngörüldüğü üzere kabul edilmektedir.

Tablo 4.16 Psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları

Değişkenler	Bağımlı Değişken (İşe Yabancılaşma)		
	β	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Ekonomik ihlal	0,374	9,67	,000
Sosyo-duygusal ihlal	0,195	5,42	,000
Gelişimsel ihlal	0,119	3,32	,001
$R^2=0,321$ F(3,698) = 110,24 p< .001			

Tablo 4.16’da psikolojik sözleşme ihlaline ait alt boyutların işe yabancılaşma üzerindeki etkisine dair analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Öte yandan, mevcut çalışmada H₂ ve H₃ hipotezleri doğrultusunda geliştirilen alt hipotezler de test edilmiştir. Çalışmanın devam eden kısmında söz konusu hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

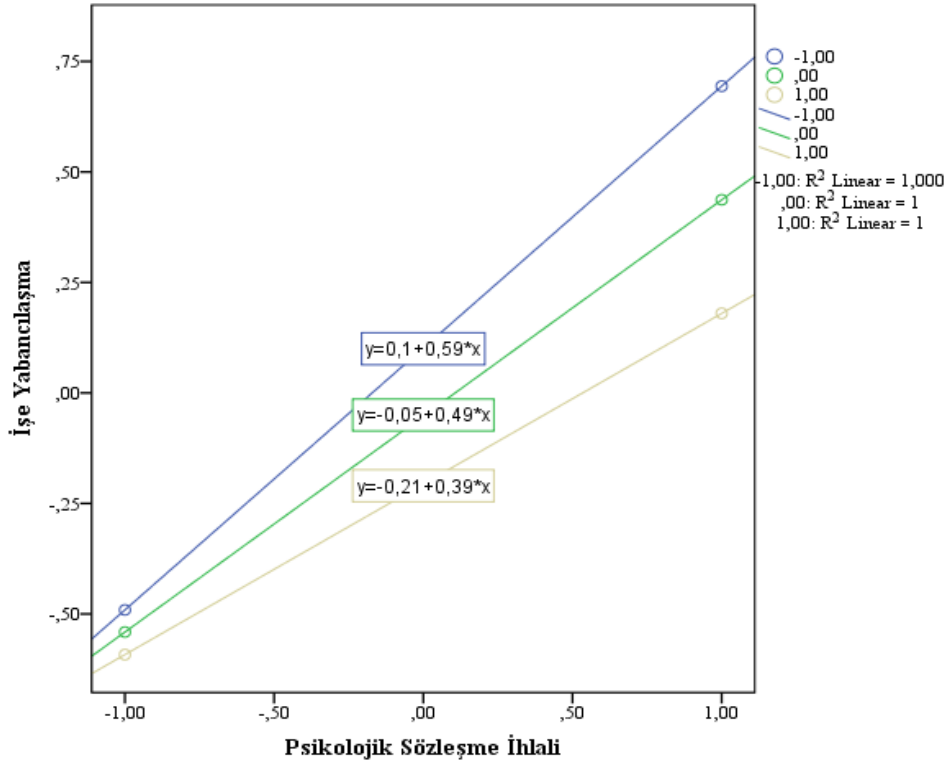
Tablo 4.17 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etki boyutunun düzenleyici rolü

Değişkenler	Bağımlı Değişken (İşe Yabancılaşma, İY)				
	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ)	0,49	0,036	13,51***	0,42	0,56
Etki (duygusal yakınlık)	-0,15	0,037	-4,14***	-0,23	-0,08
PSİxEtki	-0,10	0,035	-2,92***	-0,17	-0,03
$R^2 = 0,32$ F(3,698) = 110,312, p < .001					
Etki boyutunun koşullu etkileri	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Düşük Etki: PSİ → İY	0,59	0,05	11,46***	0,49	0,69
Yüksek Etki: PSİ → İY	0,39	0,05	7,85***	0,29	0,48
LLCI: lower limit confidence interval; ULCI: upper limit confidence interval; Bootstrap sample size=5000; ***p<0.01					

H_{2a} ve H_{3a} hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.17’de sunulmuştur. Regresyon modelinin genel anlamlılığı F=110,312; p<0,001 ile doğrulanmış ve modelin varyans açıklama düzeyi $R^2=0,32$ olarak belirlenmiştir.

H_{2a} hipotezi kapsamında yapılan regresyon analizinde $\beta = -0,15$; $SE = 0,037$; $t = -4,14$; %95 CI $[-0,23, -0,08]$, $p < 0,01$ değerleri elde edilmiştir. Analiz sonuçları, lider-üye arasında var olan duygusal yakınlığın işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Yüksek duygusal yakınlığın işe yabancılaşmayı azaltmak suretiyle etkilediği tespit edilmiş olup; elde edilen bu bulguyla **H_{2a}** hipotezi desteklenmiştir.

Yine ilgili tabloya göre, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal yakınlığın etkileşimi (PSİxEtki) işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve düzenleyici bir etkiye sahiptir ($\beta = -0,10$; $SE = 0,035$; $t = -2,92$; %95 CI $[-0,17, -0,03]$, $p < 0,01$). Elde edilen bu bulgu, lider-üye duygusal yakınlığı yüksek düzeyde olduğunda psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığını göstermektedir. Analiz sonuçları **H_{3a}** hipotezini desteklemektedir.



Şekil 4.2 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etki boyutunun düzenleyici rolü

Duygusal yakınlık (etki) boyutunun düzenleyici değişken olarak etkileri Şekil 4.2’de sunulmuştur. Duygusal yakınlık boyutunun koşullu etkileri göz önüne alındığında, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi düşük duygusal yakınlığa sahip çalışanlar için daha güçlüdür ($\beta = 0,59$; $SE = 0,05$; $t = 11,46$; %95

CI [0,49, 0,69], $p<0,01$). Yüksek duygusal yakınlığa sahip çalışanlar için bu etki daha zayıftır ($\beta=0,39$; $SE=0,05$; $t=7,85$; %95 CI [0,29, 0,48], $p<0,01$). Elde edilen bulgular, duygusal yakınlığın psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici olduğunu göstermektedir. Yüksek duygusal yakınlık, bireylerin işe yabancılaşmalarını azaltmada bir tampon görevi görerek psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafifletmektedir.

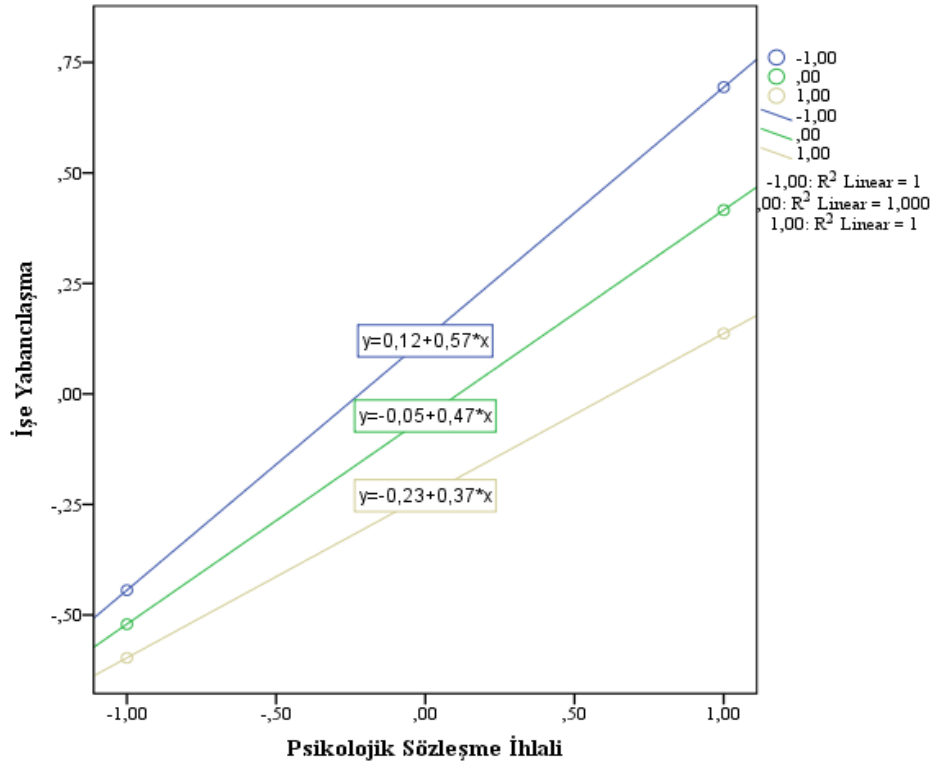
Tablo 4.18 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde katkı boyutunun düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken (İşe Yabancılaşma, İY)					
Değişkenler	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ)	0,47	0,036	12,88***	0,40	0,54
Katkı	-0,18	0,036	-4,88***	-0,25	-0,11
PSİxKatkı	-0,10	0,035	-2,88***	-0,17	-0,03
$R^2 = 0,33$ $F(3,698) = 114,418$, $p < .001$					
Katkı boyutunun koşullu etkileri	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Düşük Katkı: PSİ → İY	0,57	0,05	10,90***	0,47	0,67
Yüksek Katkı: PSİ → İY	0,37	0,05	7,51***	0,27	0,46
LLCI: lower limit confidence interval; ULCI: upper limit confidence interval; Bootstrap sample size=5000; *** $p<0.01$					

Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlali, katkı ve işe yabancılaşma ilişkisini ortaya koymak bu çalışmanın bir diğer amacıdır. Bu doğrultuda geliştirilen H_{2b} ve H_{3b} hipotezlerine ilişkin bulgulara Tablo 4.18’de yer verilmiştir. İlgili tabloya göre model anlamlıdır ($F=114,418$; $p<0,001$), açıklama gücü ise $R^2=0,33$ ’tür.

Modelde yer alan değişkenler incelendiğinde katkı değişkeninin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta= -0,18$; $SE=0,036$; $t= -4,88$; %95 CI [-0,25, -0,11], $p<0,01$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi kalitesinin bir göstergesi olarak, katkı boyutunun işe yabancılaşmayı azaltan bir unsur olduğu söylenebilir. Bu bulguyla beraber **H_{2b}** hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali değişkeni ile katkı değişkeninin etkileşimi (PSİxKatkı) işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta= -0,10$; $SE=0,035$; $t= -2,88$; %95 CI [-0,17, -0,03], $p<0,01$). Bu bulgu, katkı değişkeninin psikolojik sözleşme ihlali ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde düzenlediğini göstermesiyle birlikte **H_{3b}** hipotezini desteklemektedir.



Şekil 4.3 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde katkı boyutunun düzenleyici rolü

Katkı boyutunun düzenleyici değişken olarak etkilerine Şekil 4.3'te yer verilmiştir. Koşullu etki analizi bulgularına göre, katkı düzeyi düşükken psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi daha güçlüdür ($\beta=0,57$; $SE=0,05$; $t=10,90$; %95 CI [0,47, 0,67], $p<0,01$). Yüksek katkı düzeyinde ise bu etkinin daha zayıf olduğu görülmektedir ($\beta=0,37$; $SE=0,05$; $t=7,51$; %95 CI [0,27, 0,46], $p<0,01$). Elde edilen bulgular, katkı değişkeninin psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yanı sıra, mesleki açıdan duyulan saygının, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini azalttığı varsayılmaktadır. Bu varsayımdan yola çıkarak gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına Tablo 4.19'da yer verilmiştir.

Tablo 4.19'a bakıldığında, mesleki saygının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. H_{2c} hipotezi kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda $\beta= -0,21$; $SE=0,036$; $t= -5,67$; %95 CI [-0,28, -0,13], $p<0,01$ değerleri elde edilmiştir. Bu bulgular, mesleki saygının işe yabancılaşma

üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla **H_{3c}** hipotezi kabul edilmektedir.

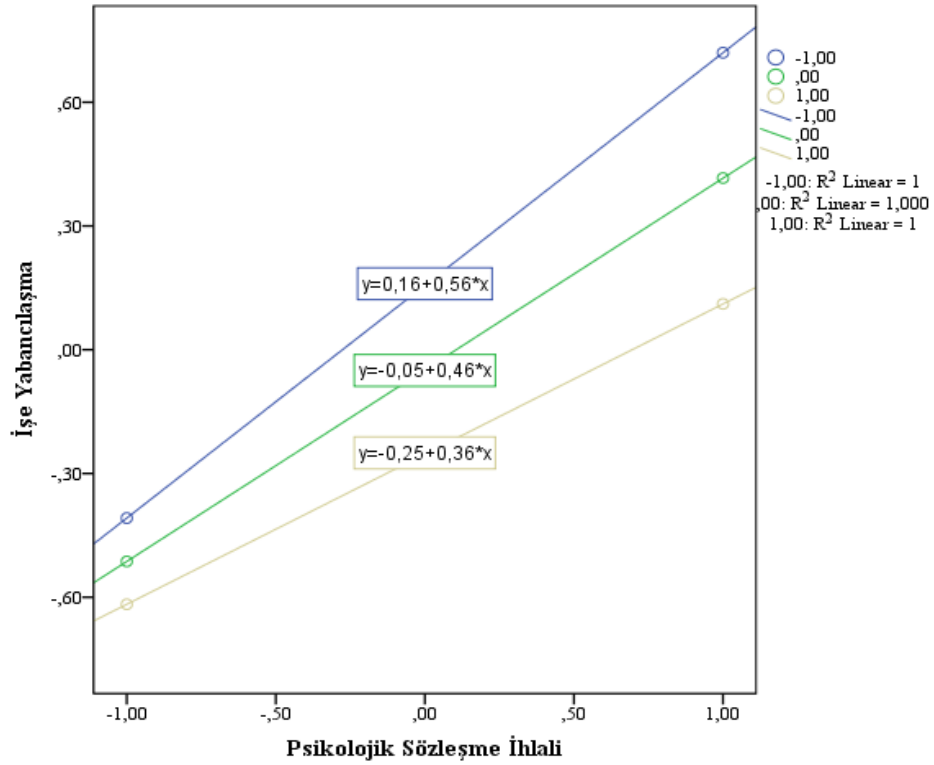
Bununla birlikte, regresyon modelinin genel anlamlılığı $F=117,144$; $p<0,001$; modelin varyans açıklama düzeyi ise $R^2=0,34$ 'tür. Modele dahil edilen değişkenler bağımlı değişken olan işe yabancılaştırmadaki değişimin %34'lük kısmını açıklamaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ve mesleki saygı etkileşiminin (PSİxMS) işe yabancılaştırma üzerinde anlamlı ve düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -0,10$; $SE=0,034$; $t = -2,91$; %95 CI $[-0,17, -0,03]$, $p<0,01$). Elde edilen bu bulgu, lider-üye etkileşiminde yüksek düzeyde duyulan mesleki saygının, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaştırma üzerinde olan negatif etkisini azalttığını göstermektedir. Analiz sonuçları **H_{3c}** hipotezinin varsayımını doğrulamaktadır.

Tablo 4.19 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaştırma üzerindeki etkisinde mesleki saygının düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken (İşe Yabancılaştırma, İY)					
Değişkenler	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ)	0,46	0,035	13,12***	0,40	0,53
Mesleki saygı (MS)	-0,21	0,036	-5,67***	-0,28	-0,13
PSİxMS	-0,10	0,034	-2,91***	-0,17	-0,03
$R^2 = 0,34$ $F(3,698) = 117,144$ $p < .001$					
Mesleki saygının koşullu etkileri	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Düşük mesleki saygı: PSİ → İY	0,56	0,05	11,173***	0,47	0,66
Yüksek mesleki saygı: PSİ → İY	0,36	0,05	7,56***	0,27	0,46
LLCI: lower limit confidence interval; ULCI: upper limit confidence interval; Bootstrap sample size=5000; *** $p<0.01$					

Mesleki saygının düzenleyici değişken olarak etkileri Şekil 4.4'teki gibidir. Mesleki saygının koşullu etkileri göz önüne alındığında, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaştırma üzerindeki etkisinin, düşük mesleki saygıya sahip çalışanlar için daha güçlü olduğu söylenebilir ($\beta=0,56$; $SE=0,05$; $t=11,173$; %95 CI $[0,47, 0,66]$, $p<0,01$). Yüksek mesleki saygıya sahip çalışanlar için bu etki daha zayıftır ($\beta=0,36$; $SE=0,05$; $t=7,56$; %95 CI $[0,27, 0,46]$, $p<0,01$). Elde edilen bulgular mesleki saygının, psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaştırma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici olduğunu göstermektedir. Duyulan yüksek mesleki saygı, bireylerin işe yabancılaştırmalarını azaltmada bir tampon görevi görerek psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafifletmektedir.



Şekil 4.4 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde mesleki saygı boyutunun düzenleyici rolü

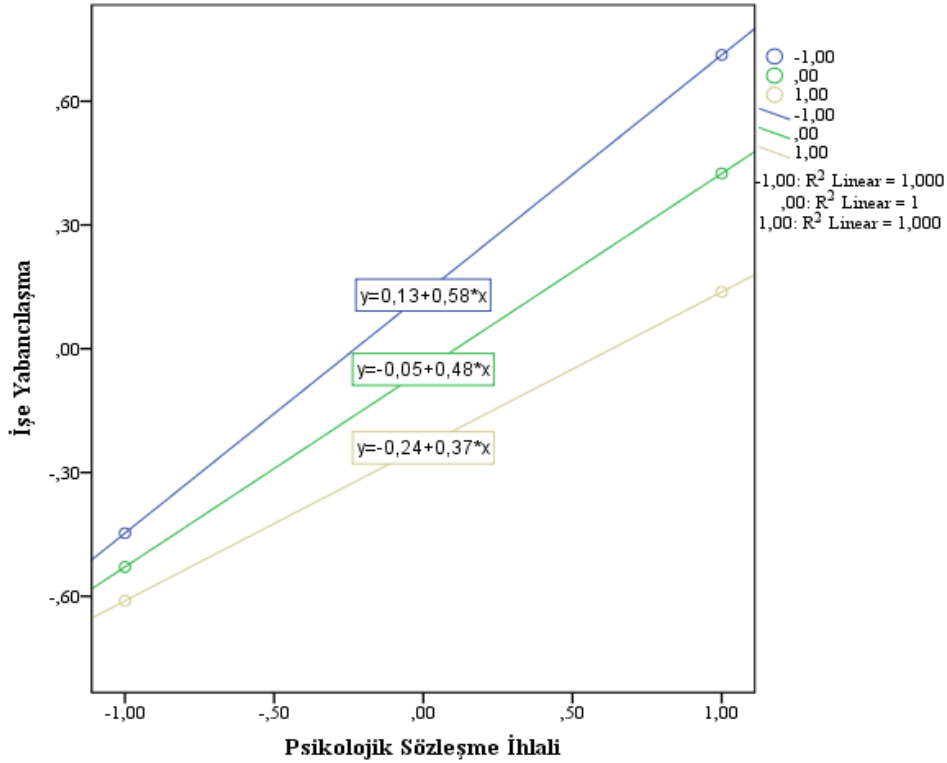
Son olarak, H_{2d} ve H_{3d} hipotezlerine ilişkin analiz sonuçlarına Tablo 4.20’de yer verilmiştir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı $F=113,705$; $p<0,001$ ile doğrulanmış, modelin açıklama oranı ise %33 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.20 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sadakat boyutunun düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken (İşe Yabancılaşma, İY)					
Değişkenler	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ)	0,48	0,036	13,17***	0,41	0,55
Sadakat	-0,19	0,037	-4,99***	-0,26	-0,11
PSİxSadakat	-0,10	0,035	-2,92***	-0,17	-0,03
$R^2 = 0,33$ $F(3,698) = 113,705$ $p < .001$					
Sadakat boyutunun koşullu etkileri	β	SE	t istatistiği	LLCI	ULCI
Düşük sadakat: PSİ → İY	0,58	0,05	10,99***	0,48	0,68
Yüksek sadakat: PSİ → İY	0,38	0,05	7,82***	0,28	0,47
LLCI: lower limit confidence interval; ULCI: upper limit confidence interval; Bootstrap sample size=5000; *** $p<0.01$					

H_{2d} hipotezi kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizinde $\beta = -0,19$; SE=0,037; $t = -4,99$; %95 CI [-0,26, -0,11], $p < 0,01$ değerleri elde edilmiştir. Analiz sonuçları, lider-üye arasında gelişen sadakatin, işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Yüksek sadakatinin, işe yabancılaşmayı azaltmak suretiyle etkilediği tespit edilmiş olup; elde edilen bu bulguyla **H_{2d}** hipotezi desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ve sadakat etkileşimi (PSİxSadakat) işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve düzenleyici bir etkiye sahiptir ($\beta = -0,10$; SE=0,035; $t = -2,92$; %95 CI [-0,17, -0,03], $p < 0,01$). Lider-üye sadakati yüksek düzeyde olduğunda, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Analiz sonuçları, öngörüldüğü üzere, **H_{3d}** hipotezini desteklemektedir.



Şekil 4.5 Psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sadakat boyutunun düzenleyici rolü

Şekil 4.5'te sadakat boyutunun düzenleyici etkisi görselleştirilmiştir. Görselde de yansıtıldığı üzere, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi düşük lider-üye sadakatinde daha güçlüdür ($\beta = 0,58$; SE=0,05; $t = 10,99$; %95 CI [0,48, 0,68], $p < 0,01$). Yüksek lider-üye sadakatinde ise bu etkinin daha zayıf olduğu

görülmektedir ($\beta=0,38$; $SE=0,05$; $t=7,82$; %95 CI [0,28, 0,47], $p<0,01$). Elde edilen bulgular, lider-üye sadakatının psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici olduğunu göstermektedir. Yüksek sadakat, bireylerin işe yabancılaşmalarını azaltmada bir tampon görevi görerek psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafifletmektedir.

Son kerte de, araştırmanın bütün hipotezleri test edilmiş olup, sonuçlar Tablo 4.21’de toplu biçimde yansıtılmıştır.

Tablo 4.21 Hipotez testlerinin sonuçları

Hipotez	Durum
<i>H₁: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{1a}: Ekonomik ihlal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{1b}: Sosyo-duygusal ihlal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{1c}: Gelişimsel ihlal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H₂: Lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{2a}: Etki boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{2b}: Katkı boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{2c}: Mesleki saygı boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H_{2d}: Sadakat boyutunun işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	KABUL
<i>H₃: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rolü vardır.</i>	KABUL
<i>H_{3a}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etki boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.</i>	KABUL
<i>H_{3b}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde katkı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.</i>	KABUL
<i>H_{3c}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde mesleki saygı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.</i>	KABUL
<i>H_{3d}: Psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sadakat boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.</i>	KABUL

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Havayolu taşımacılığı, yapılan işin dinamiği itibariyle, yoğun sermaye, pahalı altyapı yatırımları ve nitelikli işgücü gereksinimleriyle dikkat çeken bir endüstri dalıdır. Öyle ki, bu özellikleri nedeniyle uzun yıllar kamuya ait işletmeler tarafından yürütülmüştür (Koç, 2018). Ancak, 1978 yılında ABD’de başlayan ‘deregülasyon’ hareketi bazı köklü değişim ve dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Sektördeki kısıtlamaları azaltılmayı ya da ortadan kaldırmayı amaçlayan (Gerede, 2015) bu hareketle birlikte pazara yeni havayolu şirketleri girmiş, düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları ortaya çıkmıştır. Artan rekabet, havayolu örgütlerini dış kaynak kullanımı gibi yeni yönetim anlayışlarına yöneltmiştir (Doğan, 2018). Yer hizmetleri, bu açıdan havayolu örgütlerinin en fazla dış kaynağa başvurduğu faaliyet alanlarından birisi haline gelmiştir (Yüksel & Gerede, 2012).

Havacılık sektöründe gerçekleşen bu dönüşüm sadece ekonomik ve operasyonel boyutta kalmamış, istihdam ilişkilerinde de önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Artan rekabetle birlikte sektöre büyük ölçüde hakim olan istihdam anlayış ve ilişkilerinin, insanı daha fazla ticari kazanç elde etme noktasında aracı kılan bir anlayış üzerine geliştiği söylenebilir. Zira, sürekli zaman baskısı, yüksek oranda sorumluluk, yüksek stres, 7/24 esasına dayalı vardiya sistemi (Yılmaz, 2022), taşeronlaştırma ve sendikasızlaştırma, esnek çalışma modelleri (Koç, 2018) gibi uygulamalar bu sektörün temel çalışma anlayışını yansıtmaktadır. Dolayısıyla, sektörün geçirmiş olduğu tarihsel dönüşüm süreci ve liberalizasyon sonrası oluşan rekabetçi dinamikler, tarafların karşılıklı yükümlülük ve beklentilerine yönelik algılarında bir asimetri yaratarak psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkması noktasında kritik bir bağlam sunmaktadır.

Bu çalışmada yoğun tempo, düzensiz çalışma saatleri, yüksek stres, geçici istihdam gibi faktörlerin öne çıktığı bir faaliyet alanı olan ve havayolu şirketlerine hizmet veren yer hizmetleri şirketlerindeki istihdam ilişkilerinin genel yapısı ele alınarak, psikolojik sözleşme ihlalleri, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, uluslararası hava trafiğinin çok yoğun olduğu İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı bünyesinde yer hizmeti faaliyeti yürüten 702 çalışan üzerinde bir alan araştırması yapılmış; söz konusu değişkenlerin çalışanlar açısından düzeyi ve ilişki örüntüleri tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre ekonomik, sosyo-duygusal ve gelişimsel ihlal boyutlarından oluşan psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin genel algı düzeyi ortalama bir seviyededir. Bu bulgu, çalışanların işverenleriyle olan psikolojik sözleşmelerinin tam anlamıyla bozulmadığını, ancak belirli bir düzeyde de ihlal algısının var olduğunu göstermektedir. Yine de, işin dinamikleri gereği yoğun emek gerektirmesi ve yüksek stres barındırması, bu düzeydeki bir ihlal algısının bile iş ilişkilerini olumsuz etkileyecek bir güce sahip olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Boyutlar açısından değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu boyut sosyo-duygusal ihlal boyutudur. Bu ihlal, çalışanların saygı görme, iş ve özel hayat dengesinin gözetilmesi, güvenli çalışma ortamının sağlanması gibi sosyo-duygusal beklentilerinin yeterince karşılanmadığı anlamına gelmektedir. İlgili boyutta yer alan madde ortalamalarına bakıldığında, çalışanın inisiyatif alabildiği esnek çalışma saatlerinin (vardiya düzeni) yoksunluğunun sosyo-duygusal ihlaller açısından en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Uçuş operasyonlarının değişikliği nedeniyle havacılık sektörüyle karakterize olan esnek çalışma saatleri psikolojik sözleşme ihlallerinin en fazla deneyimlendiği konudur. Çalışanların çalışma saatleri üzerinde söz sahibi olamamaları, esneklik ve özerklik ihtiyaçlarının dikkate alınmaması gibi faktörlerin, en temelde iş-yaşam dengesizliği olmak üzere, bireysel ve örgütsel açıdan pek çok olumsuzlukları beraberinde getirebileceği düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşmelerde sosyo-duygusal ihlallerin ardından en yüksek ihlalin gelişimsel açıdan deneyimlendiği görülmektedir. Bu, çalışanların kariyer gelişimi, karar verme süreçlerine katılımı, eğitim fırsatları gibi gelişimsel unsurlarda yükümlülüklerin tam anlamıyla yerine getirilmediği anlamına gelmektedir. Demografik özelliklere bakıldığında katılımcıların yaklaşık %76'lık bir oranla lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğu dikkati çekmektedir. Dolayısıyla gelişimsel açıdan beklenen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi böyle bir örneklem için daha yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

Boyutların genel ortalamalarının yakınlığına karşın ekonomik ihlal boyutunun görece en düşük ortalamaya sahip olması, çalışanların maddi açıdan olan yükümlülüklerin diğer alanlara kıyasla daha az ihlal edildiğini düşündüklerini göstermektedir. Demografik açıdan bakıldığında katılımcıların yaklaşık %88'inin 38 bin TL ve üzeri gelir seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Asgari ücret ve 28 bin TL

arasında gelire sahip olanların oranı %2.8; 38.001 TL- 43.000 TL aralığında gelire sahip olanların oranı ise %27.2'dir. %16'lık bir kesim ise 53.001 TL ve üzeri gelire sahiptir. Bu açıdan, çalışanların ortalamanın üzerinde gelire sahip olmaları, ücret ve diğer maddi unsurlarda görece daha dengeli bir politika izlendiğini göstermektedir. Sonuçlardan, genellikle vardiyalı, düzensiz ve yoğun tempolu çalışma koşullarına karşılık sektördeki istihdamın sürdürülebilirliği noktasında maddi motivatörlere başvurulduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma bulgularına göre katılımcılar farklı düzeylerde, farklı niteliklerde psikolojik sözleşme ihlalleri deneyimlemektedirler. Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu'nun (ITF) havacılık sektörüne ilişkin küresel düzeyde yürüttüğü araştırmaların sonuçları da psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel uygulamalardan kaynaklı bireysel düzeydeki algıların ötesinde, sektörde yapısal olarak var olan istihdam ve emek ilişkilerinin bir yansıması olabilebileceğine işaret etmektedir. Nitekim ITF (2022) tarafından paylaşılan ve havacılık çalışanları üzerinde küresel ölçekte yürütülen araştırma sonuçlarına göre, çalışanların %90'ı çalışma koşullarının kötüleştiğini; dörtte üçü işverenleri tarafından kendilerine saygı duyulmadığını; yaklaşık %87'si ise işverenlerinin çalışan çıkarlarına göre hareket etmediğini düşünmektedir.

Yanı sıra, ITF (2024) tarafından yayınlanan bir başka araştırma sonucuna göre, havacılık çalışanları yüksek oranda, yolcular tarafından şiddet ve tacize maruz kalmaktadır. Sonuçlara göre, her ne kadar işverenler taciz ve istismarı azaltmak için adım atsalar da olayların sonuçlarının bildirilmesi ve tutarlı şekilde müdahale edilmesi noktasında ciddi eksiklikler söz konusudur. Yine aynı araştırmaya göre katılımcıların dörtte biri hijyen koşullarını yetersiz ve güvensiz bulmaktadır. Bazı durumlarda ise mola vermeden uzun saatler çalışmaya zorlanan çalışanlarda fizyolojik ihtiyaçlarını giderememekten kaynaklı sağlık problemlerinin geliştiği bildirilmiştir.

ITF tarafından yayınlanan araştırma bulguları göstermektedir ki; havacılık çalışanları büyük ölçüde bulundukları iş ortamını güvensiz ve saygısız olarak nitelendirmektedir. Bu bulgu, sosyo-duygusal ihlallerin daha fazla deneyimlendiğini ortaya koyan mevcut çalışma ile tutarlıdır. Ancak, her ne kadar mevcut çalışmada sektördeki psikolojik sözleşme ihlalleri ekonomik, sosyo-duygusal ve gelişimsel boyutlar çerçevesinde oluşturulan maddeler yoluyla belirlenmeye çalışılsa da, saha verileri, bu boyutların dışında kalan ve mevcut ölçek maddeleriyle ölçülmeyen farklı ihlallerin de yaşandığını işaret etmektedir. Bu durum, psikolojik sözleşme ihlallerinin sektöre özgü biçimlerde ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Araştırmaya ait bir diğer değişken olan işe yabancılaşma düzeylerine bakıldığında, çalışanların orta düzeyde bir yabancılaşma yaşadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların işe tam olarak yabancılaşmadıkları, ancak belirli ölçüde yabancılaşma belirtileri taşıdığı anlamına gelmektedir. Yer hizmeti çalışanlarının belirli ölçüde işe yabancılaşma belirtileri taşıması, sektörün yapısal özellikleri dikkate alındığında önemli bir bulgu niteliğindedir. Söz konusu bulgu, yabancılaşmayı yalnızca bireysel bir tutum olarak değil, tarihsel bağlam, yapısal koşullar ve bireysel katılımcıların etkileşiminden doğan ilişkisel bir süreç olarak ele alan (Twining, 1980) literatürle de uyumludur. Bu açıdan bakıldığında, yer hizmetleri faaliyetleri anlamında görülen yoğun operasyon baskısı, düşük otonomi ve prosedür bağımlılığı gibi unsurların çalışan tutum ve davranışlarını belirli ölçüde şekillendirdiği düşünülmektedir.

Yabancılaşmayı sosyal-psikolojik çerçevede ele alan Shantz vd.'nin (2014) tartışması literatüre ek bir derinlik sunmaktadır. Araştırmacılara göre yabancılaşma yalnızca kapitalist üretim ilişkilerinin doğurduğu yapısal bir olgu değil, aynı zamanda bireyler tarafından öznel olarak deneyimlenen bir olgu olarak ele alınmalıdır. Yabancılaşma literatüründe önemli bir yer tutan Seeman'ın (1972) çizgisi de bütüncül yaklaşımı destekler niteliktedir. Yabancılaşmayı öznel olarak tanımlamanın nesnel koşulları dışlamadığı, aksine, nesnel yapı ile bireysel algıların uyum veya uyumsuzluğunun rasyonalizasyon için gerekli olduğu yönündedir. Dolayısıyla literatür desteğiyle de söylenebilir ki, yer hizmetleri sektöründe çalışanların yaşadığı görece yabancılaşma deneyimi ve deneyimsizliği öznel duygular ve yapısal gerçekliklerle iç içe geçmektedir.

Yanı sıra, yabancılaşma olgusunu belirli bir örgütsel bağlam içerisinde ele almanın analitik açıdan daha uygun olduğuna yönelik görüşler de mevcuttur. Yabancılaşmayı belirli bir örgütsel ortamla ilişkilendiren ilk kişi olan Clark'a (1959) göre bireyin yabancılaşma deneyimini daha iyi bilgi sahibi olacağımız tek bir örgüt bağlamında ele almak daha elverişlidir. Benzer şekilde Shepard'a (1972) göre de yabancılaşmayı daha sınırlı bir alanda incelemek daha anlamlıdır. Mevcut çalışmada da işe yabancılaşmanın örgütsel düzeyde ortaya çıkan ilişkiler ve etkileşimler çerçevesinde şekillenen bir olgu olarak ortaya çıkabileceği varsayımı üzerinde durulmuş; psikolojik sözleşme ihlalleri ve lider-üye etkileşiminin söz konusu olgu ile ilişkisinin incelenmesi tercih edilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği yer hizmeti şirketlerinde çalışanların lider-üye etkileşimi düzeylerinin nispeten düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tüm alt boyutlar

açısından değerlendirildiğinde lider-üye etkileşiminin en düşük olduğu boyut mesleki saygı iken, bunu sırasıyla aynı ortalamaya sahip olan etki ve sadakat boyutları takip etmektedir. Katkı boyutu ise görece en yüksek ortalamaya sahip olan boyuttur.

Lider-üye etkileşimi literatürüne göre, lider ve ast ikilisinde her iki tarafın da zamanının ve kaynaklarının sınırlı olması bu ilişkilerin bazılarını yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı, sadakat, beğeni, açıklık, dürüstlük, etkileşim, destek, sözleşme dışı davranış, ödül, teşvik, katkı vb. ile karakterize edilen yüksek kaliteli ilişkilere; diğerlerini ise resmi iş sözleşmesine dayalı, resmi otorite kullanımı, düşük güven, düşük destek, daha az ödül vb. içeren düşük kaliteli forma dönüştürecektir (Bauer vd., 1996; Borchgrevink & Boster, 1994; Brower vd., 2000; Coglisier vd., 2009; Deluga & Perry, 1994; Dienesch & Liden, 1986; Fairhurst, 1993). Söz konusu literatürden yola çıkarak, araştırmanın gerçekleştirildiği yer hizmeti şirketlerindeki lider-çalışan ilişkilerinin güven ve destekten nispeten yoksun olduğu, ilişkilerin daha çok resmi sözleşme ve otorite çerçevesinde şekillendiği söylenebilir. Yer hizmetleri faaliyetleri açısından bakıldığında, yüksek zaman baskısı, operasyonel stres ve prosedür bağımlılığı gibi unsurların lider-çalışan ilişkilerinin işi aksatmadan yürütmeye odaklı, kişilerarası ve duygusal anlamda daha sınırlı bir ilişkinin ortaya çıkmasına yol açtığı varsayılmaktadır.

Araştırmada değişkenlere ilişkin düzeyler ve ilişkisellikler belirlendikten sonra değişkenler arası öncül ve ardıl ilişkilerini belirlemek ve araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer taraftan, psikolojik sözleşme ihlalinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlalleri işe yabancılaşmayı etkileyerek artıran bir unsurdur.

Elde edilen söz konusu sonuçlar alanyazınla yer alan çalışma sonuçları ile uyumludur. Nitekim Li ve Chen (2018), çalışanların örgütten karşılıklı bir getiri elde edemediklerini algıladıklarında bu duruma sinizm ve yabancılaşma gibi olumsuz tutumlarla tepki verdiklerini tespit etmişlerdir. Üngüren ve Arslan (2020) psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini olumlu; Fettahlıoğlu ve Afşar (2016) ise psikolojik sözleşme ihlali odaklı algıların yabancılaşma odaklı algılar üzerinde yaklaşık %50 gibi bir oranda açıklayıcı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin alt boyutların işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre, tüm alt boyutların işe yabancılaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bununla birlikte etki büyüklükleri

karşılaştırıldığında, işe yabancılaşmayı en güçlü şekilde ekonomik ihlal boyutunun artırdığı tespit edilmiştir. Ekonomik yükümlülüklerin yerine getirilmediğine yönelik algıların diğer boyutlara kıyasla işe yabancılaşma üzerinde daha belirgin bir etki göstermesi, çalışanların iş ilişkilerinde ekonomik karşılıkları daha temel bir unsur olarak görmeleriyle açıklanabilir.

Sosyal mübadele teorisi, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki pozitif etkisinin anlamlandırılması noktasında önemli katkı sağlamaktadır. Teoriye göre, mübadele ilişkisi içinde olan taraflar bu ilişkinin denge içinde olması için gayret ederler. Esasen karşılıklılık normuna dayanan teori taraflar arasında mübadele edilen şeylerin birbirine denk olmasının gerektiğini savunur. Ancak Gouldner, karşılıklılık normunu tanımlarken, diğerine zarar vermemeyi de bir karşılık olarak tanımlar. Homans'a göre ise, birey mübadeledeki daha az güçlü taraf ise, mübadeledeki adaleti sağlamak için sergilediği davranışlar da dolaylı olacaktır. Yani misilleme gibi negatif davranışlar sergilemeden önce, gizli misilleme sayılabilecek bazı tutum ve davranışlar sergileyecektir (Yürür, 2019).

Bu noktada psikolojik sözleşme ihlalleri sosyal mübadele dengesinin bozulduğu bir durum olarak ele alınabilir. Örgütün kendisine karşı yükümlülüklerini yerine getirmediğini algılayan çalışan mübadele ilişkisinin dengesiz olduğuna yönelik bir inanış geliştirecektir. Gouldner'ın karşılıklılık normuna ilişkin, "zarar vermemeye"nin bile bir karşılık olduğu yaklaşımı ve Homans'ın düşük güç algısı durumunda bireyin açık misilleme yerine dolaylı, daha gizli tepkiler geliştireceği görüşü, çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine karşı doğrudan saldırgan bir tepki vermek yerine daha örtük bir misilleme olarak işe yabancılaşma geliştirebileceğini açıklamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya ilişkin bir diğer varsayım olan lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi doğrulanmıştır. Lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma arasında orta düzeyde negatif bir ilişki söz konusudur. Ayrıca lider-üye etkileşimi işe yabancılaşmayı etkileyerek azaltan bir unsurdur. Bu bulgu alanyazında yer alan diğer çalışmalarla da tutarlıdır. Nitekim Siron vd. (2016) işe yabancılaşmanın, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık üstlendiğini; Tanrıverdi ve Kahraman (2016) ise işe yabancılaşma ile lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, katkı ve profesyonel saygı arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Türkmenoğlu vd. (2022) de lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı olumsuz etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ampirik çalışmaların yanı sıra, sosyal mübadele teorisi de söz konusu ilişkinin anlaşılmasına önemli bir teorik temel sunmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar örgütte liderleri de içeren birden fazla aktörle mübadele ilişkisi içindedir (Yürür, 2019). Bu çerçevede, lider-üye etkileşiminin niteliği, çalışan açısından maddi olmayan, sosyal ve duygusal kaynakların mübadelesine karşılık gelmektedir. Dolayısıyla lideriyle yüksek kaliteli ilişkiler geliştiren bir çalışan bu duruma karşılık verme eğiliminde olur. Bu karşılığın tutum ve davranışlara yansıyan biçimlerinden biri de işe yabancılaşma düzeyinin azalmasıdır.

Yürür'ün (2019) de vurguladığı üzere, sosyal mübadele ilişkilerine yönelik tartışmalardan biri, çalışanların mübadelenin taraflarını ne ölçüde ayırt edebildiğiyle ilgilidir. Çalışanlar çoğu zaman örgütü ve yöneticileri birbirlerinden bağımsız aktörler olarak değerlendirmeyip yöneticileri örgütün temsilcileri olarak algıladığından, onların eylemleri örgütün eylemleriymiş gibi değerlendirilebilir. Bu durum, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin yalnızca lidere yönelik karşılık üretmekle kalmayıp, örgüt geneline yönelik algı ve tutumları da şekillendirdiğini göstermektedir. Her ne kadar literatürün büyük bölümü karşılığın yalnızca kaynağa yönelik olması gerektiğini vurgulasa da Colquitt ve arkadaşlarının (2013) meta analitik çalışmaları bunun sınırlı düzeyde doğrulandığını göstermektedir (akt. Yürür, 2019). Bu noktada çalışmada elde edilen lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı azaltıcı etkisi, çalışanların yüksek kaliteli liderlik ilişkilerini örgütsel tutumlarına taşıdıkları yönündeki görüşle paralel niteliktedir.

Mevcut çalışmada elde edilen bir diğer bulgu psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rol üstlendiğidir. Bu bulgu, psikolojik sözleşme sürecinin yürütülmesinde liderin kritik bir rol oynadığına dikkat çeken ampirik ve teorik çalışmalarda uyumludur. Nitekim Shapiro ve Kessler (2000) ile Shore ve Tetrick (1994) çalışanların örgütsel vaatlerin hayata geçirilmesi noktasında amirlerini önemli bir aktör olarak gördüklerini vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar işverenlerle kurdukları mübadele ilişkisini önemli ölçüde liderleri aracılığıyla algılamakta ve değerlendirmektedir.

Morrison ve Robinson'un (1997) psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin duygusal sonuçların oluşumuna yönelik modeli de mevcut çalışmanın bulgularını teorik bağlamda desteklemektedir. Araştırmacılara göre psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz sonuçlara yol açması yalnızca bilişsel bir algı süreci değil; iletişim, sosyal bağlam ve

temsil ilişkileri gibi faktörleri de bünyesinde barındıran bir süreçtir. Modele göre, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinden sorumlu temsilcilerle çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirerek sözleşme şartlarına ilişkin uyumsuzlukların azalmasına yardımcı olmakta; böylece ihlalin olumsuz duygulara dönüşme ihtimalini düşürmektedir. Çalışmada lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin anlamlı tespit edilmesi, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin bu ilişkide koruyucu bir işlev taşıdığına işaret etmektedir.

Alanyazında lider-üye etkileşiminin ihlal ve sonuç ilişkisini nasıl etkilediğine yönelik farklı bulgular mevcuttur. Bazı araştırmacılar (Dulac vd., 2008; Griep vd., 2016) yüksek lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlallerine verilen olumsuz tepkileri azalttığını tespit etmişken; bazı araştırmacılar (Bal vd., 2010a; Doden vd., 2018; Restuborg vd., 2010) yüksek lider-üye etkileşimi düzeyindeki çalışanların ihlalleri “ihamet” olarak algılayarak daha olumsuz tepkiler verdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada elde edilen, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin bireylerin işe yabancılaşmalarını azaltmada bir tampon görevi görerek psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafiflettiği bulgusu Dulac vd. (2008) ve Griep vd.’ne (2016) ait çalışmalarla tutarlıdır.

Bu bağlamda, elde edilen sonuç özellikle sosyal mübadele teorisi açısından anlamlıdır. Teoriye göre, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi direkt olarak bu iki tarafın ilgili davranışları tarafından belirlenmesine rağmen, diğer sosyal değişim ilişkilerinin odak ilişki üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. Zira, insanların çok sayıda sosyal ilişkileri vardır ve bir ilişkinin önemi diğer ilişkiler pahasına artıp azalabilir (akt. Ng vd., 2014). Bu açıdan bakıldığında, çalışan ile lider arasındaki yüksek kaliteli bir mübadele ilişkisinin, örgütle olan daha geniş mübadele ilişkisindeki bozulmaların olumsuz sonuçlarını tamponlayıcı bir etki yarattığı söylenebilir.

Son kertede, mevcut araştırmanın temel problemi olan psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşimi düzeyine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı sorusu yer hizmetleri şirketleri bağlamında ilk kez test edilmiş ve anlamlı bulgular elde edilmiştir. Yer hizmetleri şirketlerinin, araştırmaya dahil edildiği şekliyle, yolcu hizmetleri, kargo, hareket ve rampa birimlerinden oluşan yapısı, vardiyalı çalışma düzeni, yüksek operasyonel tempo ve büyük ölçüde standardize edilmiş insan kaynakları uygulamalarıyla karakterizedir. Söz konusu departmanlarda yürütülen işlerin ekip temelli ve yoğun eşgüdüm gerektiren doğası gereği, çalışan deneyimlerinin ağırlıklı olarak bir üst amirle kurulan etkileşimler

üzerinden şekillenebileceği düşünülmektedir. Bu nedenledir ki lider-üye etkileşimi, yer hizmetleri çalışanları açısından psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşmaya yol açma derecesini belirleyen önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

Ampirik ve teorik açıdan yorumlanan sonuçların ardından, psikolojik sözleşme ihlalleri, işe yabancılaşma ve lider-üye etkileşimi düzeyleri ile bu olgular arasındaki ilişki örüntüleri şu şekilde özetlenebilir;

- Yer hizmetleri işletmesi çalışanları açısından psikolojik sözleşme ihlal algısı orta noktanın çok az altında bir seviyededir. Boyutlar bazında bakıldığında, tüm boyutların birbirine yakın aralıklarla orta düzeye yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ihlaller sosyo-duygusal boyuta ilişkinken, bunu sırasıyla gelişimsel ihlal ve ekonomik ihlal boyutu takip etmektedir.
- Çalışanların işe yabancılaşma ortalaması orta düzeye yakın ancak bir miktar düşük seviyededir. Maddeler kendi içinde değerlendirildiğinde, her bir madde için ortalamanın birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Çalışanlar en fazla olarak, günlük yaptığı görevlerle yüzleşmeyi acı ve sıkıcı bir deneyim olarak tanımlarken; işinden keyif almayıp sadece para kazanmak için zaman geçirenlerin sayısı görece daha azdır.
- Çalışmada lider-üye etkileşimi ortalaması nispeten düşük seviyede tespit edilmiştir. Sonuca göre, çalışanların liderleriyle düşük kaliteli bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri ile işe yabancılaşma arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Boyutlar açısından bakıldığında, en güçlü ilişki ekonomik ihlal ve işe yabancılaşma arasında iken, bunu sırasıyla sosyo-duygusal ihlal ve gelişimsel ihlal takip etmektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalleri işe yabancılaşmaya neden olmaktadır. Boyutlar bazında değerlendirildiğinde ise en fazla olarak ekonomik ihlallerin işe yabancılaşmayı etkileyerek artırdığı belirlenmiştir.
- Lider-üye etkileşimi ile işe yabancılaşma arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bulguya göre, lider-üye etkileşimi yüksek kalitede olan çalışanların işe yabancılaşmaları daha düşük seviyededir. Çalışmada ayrıca, lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşmayı etkileyerek azalttığı tespit edilmiştir.
- Lider-üye etkileşimi psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyicidir. Yüksek lider-üye etkileşimi, bireylerin işe

yabancılaşmalarını azaltmada bir tampon görevi görmekte; bu süreçte psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafifletmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem yer hizmetleri işletmeleri hem de konuya ilişkin gelecekteki akademik araştırmalar için yararlı olabilecek öneriler şu şekilde sunulabilir;

- Psikolojik sözleşmelerin en fazla ihlal edildiği boyut sosyo-duygusal boyuttur. Yer hizmetleri işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlallerinin sosyo-duygusal boyutta daha belirgin olması, çalışanların saygı görme, iş-özel hayat dengesinin gözetilmesi, güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, inisiyatif alınabilen esnek çalışma saatlerinin varlığı ve iş ile ilgili konularda inisiyatif alabilme özgürlüğü sunulması noktasındaki işveren yükümlülüklerinin tam olarak yerine getirilmediğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını gözeterek destekleyici bir liderlik ve insan kaynakları anlayışı benimsemesi önerilmektedir. Özellikle iş-özel hayat dengesini gözeterek vardiya planlaması uygulamalarının hayata geçirilmesi, çalışma alanlarında güvenlik koşullarının sürekli izlenmesi ve geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla olan iletişiminin saygı ve güven temelli bir yapıya dönüştürülmesi, inisiyatif kullanımını teşvik eden destekleyici liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması, sosyo-duygusal ihlallerinin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.
- Psikolojik sözleşmelerin en fazla ihlal edildiği ikinci boyut gelişimsel süreçlere ilişkindir. Gelişimsel ihlaller, çalışanların karar verme süreçlerine katılımının sağlanması, kariyer gelişimi ve yeni beceri edinimlerinin desteklenmesi, eğitim ve gelişim desteğinin sağlanması gibi hususlarda yükümlülüklerin tam olarak yerine getirilmediğine yönelik algıların varlığına işaret eder. Bu eksikliklerden yola çıkarak yer hizmetleri işletmelerine, çalışanların mesleki gelişimlerini sistemli bir biçimde destekleyecek eğitim ve gelişim politikaları benimsemeleri önerilmektedir. Eğitim programlarının belirli periyodlarla gerçekleştirilmesi, çalışanların kariyer planlamalarını destekleyici ve yönlendirici mentorluk ve koçluk uygulamalarının yaygınlaştırılması, yatay ve dikey kariyer olanaklarının açık bir şekilde tanımlanması önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların aktif bir şekilde karar alma süreçlerine katılımını sağlayacak komitelerin ve katılımcı yönetim

uygulamaların geliştirilmesinin gelişimsel nitelikteki ihlallerin azaltılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Psikolojik sözleşme ihlallerini gelişimsel ihlallere çok yakın bir ortalama ile ekonomik ihlaller takip etmektedir. Bu bulgu, çalışanların yaşam standartlarını sürdürebilecek ücret zammı, benzer işi yapanlara göre adil bir ücret, sorumluluklar çerçevesinde uygun ücret, yan haklar, işe uygun ücret politikası, performans ödemeleri gibi ekonomik hususlar noktasında yükümlülüklerin tam olarak yerine getirilmediğine yönelik inanış geliştirdikleri anlamına gelmektedir. Bu kapsamda yer hizmetleri işletmelerinin, çalışanların yaşam standartlarını sürdürebilmelerine imkan sağlayacak şekilde piyasa koşullarına duyarlı, düzenli olarak güncellenen bir ücret politikası izlemeleri, benzer işi yapan çalışanlar arasında ücret adaletini sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirmeleri önem taşımaktadır. Yanı sıra, görev ve sorumluluklarla uyumlu ücretlendirme sistemlerinin oluşturulması, performansa dayalı ödemelerin nesnel, şeffaf ve öngörülebilir şekilde yapılması ve yan hakların çalışan beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirilmesi ekonomik ihlallerin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.
- Çalışmada ekonomik, sosyo-duygusal ve gelişimsel boyutlarda ele alınan psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların istihdam ilişkisini zedeleyen olumsuz tutum ve davranışlarla sistematik olarak ilişkilendirildiğinden (Topa vd., 2022) örgütsel davranış bilimciler tarafından üzerinde durulması gereken bir konudur. Psikolojik sözleşme ihlallerinin azaltılabilmesi için öncelikle örgütlerin açık, tutarlı ve çift yönlü bir iletişim sistemi kurmaları gerekmektedir. Çünkü iletişimsizlik sözleşme ihlal algısını artıran bir unsurdur (Andersson, 1996). Morrison ve Robinson'a (1997) göre ise, psikolojik sözleşmenin şartlarını yerine getirmekten sorumlu temsilcilerle olan iletişim, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz sonuçlara yol açan ilk koşullarından olan uyumsuzluğu en aza indirebilecek bir faktördür. Bu bağlamda, işe alım ve uyum süreçlerinde çalışanlara sunulan rol, görev ve beklentilerin net bir biçimde açıklanması; çalışanların da bu yöndeki beklentilerini yönetime açık şekilde iletebilecekleri iletişim kanallarının oluşturulması önem taşımaktadır. Geribildirim mekanizmalarının geliştirilmesi ve belirli periyotlarda çalışan deneyimlerinin ölçülmesi ihlal risklerini azaltmada kullanılabilecek araçlardır. Ayrıca, psikolojik

sözleşmelerin ihlal edilme riskinin daha yüksek olduğu kriz ya da yüksek iş yükü gibi dönemlerde açıklayıcı bilgilendirmeler ve iletişim daha önemli hale gelecektir. Yanı sıra, yukarıda yer verilen iyileştirmelerin psikolojik sözleşme ihlallerinin azaltılmasına katkı sunması beklenmekle beraber; gelecekteki araştırmaların psikolojik sözleşme ihlalleri ve boyutlarını daha derinlemesine inceleyen tasarımlar kullanmaları, farklı havalimanlarını içeren karşılaştırmaları çalışmalar yürütmeleri ve çalışan deneyimlerini nitel yöntemlerle daha kapsamlı şekilde ortaya koymalarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Yer hizmetleri işletmelerinde çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin ortaya yakın bir seviyede olması, işe yabancılaşmanın henüz kritik bir sorun düzeyine ulaşmadığını, ancak belirli deneyimlerin ise çalışanlarda olumsuz tutum yarattığını göstermektedir. Özellikle günlük görevlerle yüzleşmenin çalışanlar tarafından nispeten acı ve sıkıcı bir deneyim olarak tanımlanması, iş süreçlerinin tekdüze ve yeterince anlamlandırılmayan bir yapıda olabileceğini düşündürmektedir. Bu noktada yer hizmetleri işletmelerinin, iz dizaynını daha motive edici ve çeşitlilik sunan şekilde yeniden yapılandırması önemlidir. Ayrıca, çalışanların yaptığı işin örgütsel amaç ve hedefler üzerindeki katkısını daha belirgin hale getiren bilgilendirme toplantıları, manevi ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi ve psikososyal destek sunulması gibi uygulamaların çalışanların işlerine yönelik olumlu algılarını güçlendireceği düşünülmektedir.

• Çalışmada lider-üye etkileşimi nispeten düşük seviyede belirlenmiştir. Düşük kaliteli lider-üye etkileşiminin örgütsel açıdan pek çok olumsuz tutum ve davranışa yol açabileceği bilindiğinden (Dulebohn vd., 2012), yer hizmetleri işletmelerinin, yöneticilerin liderlik beceri ve yeterliliklerini geliştirmeye yönelik sistematik eğitim programları uygulamaları önerilmektedir. Empati, açık iletişim ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözeten liderlik anlayışının güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Bunun yanında, çalışanların sorun ve beklentilerini ifade edebileceği formal ve informal geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi ve yöneticileriyle daha düzenli iletişimin teşvik edilmesinin olumlu yansımalarının olacağı öngörülmektedir.

•Psikolojik sözleşme ihlalleri ile işe yabancılaşma arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu sosyal mübadele teorisi ve psikolojik sözleşme alanyazını ile tutarlıdır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin, özellikle de ekonomik nitelikteki yükümlülüklerin yerine getirilmediği inancının çalışanlarda işe yabancılaşmayı daha belirgin şekilde tetiklediği bulgusu yukarıda sunulan iyileştirme önerilerini daha anlamlı hale getirmektedir. Bu ilişki örüntüsüne yönelik uygulama önerilerinin yanı sıra gelecekteki akademik çalışmalar için de bazı öneriler söz konusudur. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlallerinin farklı havalimanları, farklı sektörler ve farklı kültürel bağlamlarda işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin araştırılması; ekonomik ihlallerin işe yabancılaşmayı neden daha güçlü yordadığını anlamaya yönelik modellerin test edilmesi; boylamsal tasarımlarla psikolojik sözleşme ihlallerinin zaman içindeki etkilerinin ortaya konması; psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini daha bütüncül biçimde ele alan karma yöntemlerin kullanılması; yer hizmetleri sektörü özelinde iş yükü, ücret politikası ve vardiya yapısı gibi dinamikleri dikkate alan bağlamsal modellerin geliştirilmesi ve test edilmesi önerilmektedir.

•Çalışmada ayrıca lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, sosyal mübadele ve lider-üye etkileşimi teorisi alanyazını ile tutarlıdır. Sonuca göre, yöneticilere lider-üye etkileşimi kalitesini artıracak liderlik becerilerinin (karşılıklı güven, saygı, sadakat, açıklık, dürüstlük, etkileşim, destek, teşvik, katkı vb.) kazandırılmasına yönelik eğitim programları uygulanması ve iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve güçlendirilmesi (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri vb.) pratikte hayata geçirilmesi önerilen temel uygulamalardır. Öte yandan, lider-üye etkileşiminin hangi mekanizmalar üzerinden işe yabancılaşmayı azalttığını ortaya koyacak çeşitli araştırmalara ihtiyaç vardır. Lider-üye etkileşimi kalitesini artıracak liderlik eğitimlerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi de bir diğer soru işaretidir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisini güçlendiren ya da zayıflatan bağlamsal faktörler göz önünde bulundurularak sektör odaklı modeller geliştirilip test edilmesinin alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

• Son tahlilde, bu çalışmanın temel problemi, psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşimi düzeyine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı idi. Çalışmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşimi psikolojik sözleşme ihlali ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyicidir. Yüksek lider-üye etkileşimi, bireylerin işe yabancılaşmalarını azaltmada bir tampon görevi görmekte; bu süreçte psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif etkisini hafifletmektedir. Bu bulgu, sosyal mübadele teorisinin temel varsayımlarını destekler niteliktedir. Yanı sıra, lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz etkilerini nasıl hafiflettiğini açıklayan aracı mekanizmaların test edilmesinin kuramsal modeli zenginleştireceği öngörülmektedir. Ayrıca, düzenleyici etkinin farklı sektör ve bağlamlarda benzer şekilde ortaya çıkıp çıkmadığını inceleyen karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Son olarak, moderasyon modelinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik gibi çeşitli liderlik yaklaşımlarıyla beraber test edilmesinin kuramsal çerçeveyi genişleteceği düşünülmektedir.

6. KAYNAKLAR

- Aarons, G. A., Conover, K. L., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., ve Reeder, K. (2021). Leader-member exchange and organizational climate effects on clinician turnover intentions. *Journal of Health Organization and Management*, 35(1), 68-87.
- Achnak, S. ve Vantilborgh, T. (2021). Do individuals combine different coping strategies to manage their stress in the aftermath of psychological contract breach over time? A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103651.
- Adams, D., Bellibaş, M. Ş., Muniandy, V. ve Pietsch, M. (2025). The role of openness to experience in innovating teaching and instruction through leader-member exchange and teacher creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 57, 101834.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. ve Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 423.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akar, N. ve Yörük, T. (2024). A topic modeling-based analysis for the outcomes of psychological contract breaches and violations in organizations: Current research trends and future agenda. *Heliyon*, 10(14), 1-14.
- Akbaba, M. (2018). Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmenin işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(9), 320-330.
- Akbiyık, E. İ. ve Mert, G. (2024). Kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 207-225.
- Akman, E. (2024). *Hastane işletmelerinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğine etkisinde psikolojik güvenliğin rolü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akşit Aşık, N. (2018). Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 29-41.
- Aleksić, D., Mihelić, K. K., Černe, M. ve Škerlavaj, M. (2017). Interactive effects of perceived time pressure, satisfaction with work-family balance (SWFB), and leader-member exchange (LMX) on creativity. *Personnel Review*, 46(3), 662-679.
- Alev, S. (2020). Okullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak. lider-üye etkileşimi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(2), 347-360.
- Alev, S. ve Taş, D. (2020). Lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(5), 1611-1620.
- Allen, B. H. ve LaFollette, W. R. (1977). Perceived organizational structure and alienation among management trainees. *Academy of Management Journal*, 20(2), 334-341.

- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
- Arnold, J. (1996) The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- Aslan, H. ve Mert, İ. S. (2019). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 1736-1772.
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ile hissettirdiklerinin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-38.
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A. ve Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), 1-12.
- Ateş, M. F. (2024). Lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme algısı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 1982-1996.
- Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7(1), 14-23.
- Aviyanti, C. (2024). Determination of employee managerial performance at ground handling company. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 5(3), 585-594.
- Ayas, S., Demir, M. ve Yıldız, B. (2018). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Aydemir, C. ve Akdoğan, A. A. (2018a). Pozitif psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı), 307-318.
- Aydemir, C. ve Akdoğan, A. A. (2018b). İş-aile çatışmasının psikolojik performans üzerindeki etkisi: işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 1993-2012.
- Aydın, N. (2016). Dış kaynak kullanım nedenleri ve uygulamaları. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (41), 61-79.
- Aydoğan, E. (2015). Marx ve öncülerinde yabancılaşma kavramı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 273-281.
- Babadağ, M. (2020). İş becerikliliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1111-1128.
- Babadağ, M. ve İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.

- Bal, M. P., Chiaburu, D. S. ve Jansen, P. G. (2010a). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. ve Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van der Velde, M. E., de Lange, A. H. ve Rousseau, D. M. (2010b). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474-486.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D. ve Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Banks, J. A. (1965). Alienation and freedom by Robert Blauner. *The British Journal of Sociology*, 16(1), 90-91.
- Bashir, S. ve Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- Bauer, T. N., Green, S. G. ve Bauer, T. N. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bayam, B. Y. ve Özer, P. (2023). Dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisi: Sistematik bir derleme çalışması. *Journal of Business in The Digital Age*, 6(1), 13-32.
- Beaumont, P. B. ve Harris, R. I. (2002). Examining white-collar downsizing as a cause of change in the psychological contract: Some UK evidence. *Employee Relations*, 24(4), 378-388.
- Bennouna, A., Boughaba, A., Djabou, S. ve Mouda, M. (2025). Enhancing workplace well-being: unveiling the dynamics of leader-member exchange and worker safety behavior through psychological safety and job satisfaction. *Safety and Health at Work*, 16(1), 36-45.
- Biçer, M. (2021). Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330-342.
- Borchgrevink, C. P. ve Boster, F. J. (1994). Leader-member exchange: A test of the measurement model. *Hospitality Research Journal*, 17(3), 75-100.
- Boylu, Y. ve Yıldırım, M. (2018). The relationship of psychological contract breach between organizational trust and organizational cynicism: A research in hotels. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 20(3), 25-48.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The leadership quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burbach, H. J. (1972). The development of a contextual measure of alienation. *Pacific Sociological Review*, 15(2), 225-234.

- Burns, J. Z. ve Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 583-596.
- Can, E., ve Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin güç mesafesi ve öz yeterlik algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(3), 1173-1189.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12, pp. 401-422. John Wiley & Sons, Inc.
- Cavanaugh, M. A. ve Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 323-340.
- Chao, J. M., Cheung, F. Y. ve Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 763-777.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Chisholm, R. F. ve Cummings, T. G. (1979). Job characteristics, alienation, and work-related behavior: a study of professional employees. *Journal of Management*, 5(1), 57-70.
- Choy, J., McCormack, D. ve Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of Management Development*, 35(1), 104-119.
- Clark, J. P. (1959). Measuring alienation within a social system. *American Sociological Review*, 24(6), 849-852.
- Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A. ve Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Conway, N., Guest, D. ve Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.

- Costa, S. P. ve Neves, P. (2017). Forgiving is good for health and performance: How forgiveness helps individuals cope with the psychological contract breach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 124-136.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (8. baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cullinane, N. ve Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Cuneo, C. J. (1976). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century by Harry Braverman: The tyranny of work by James W. Rinehart. *The Canadian Journal of Sociology*, 1(4), 530-535.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33.
- Çankır, B. (2016a). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Çankır, B. (2016b). Psikolojik sözleşme ihlalinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi ve bir araştırma. *Eurasian Business ve Economics Journal*, 1, 513-522.
- Çankır, B. ve Alkan, D. P. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 929-949.
- Çınar, O. ve Koçak, D. (2017). Lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1-24.
- Çiftçi, G.E. ve Öneren, M. (2017). Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 3(8), 567-583.
- Çivilidağ, A. ve Durmaz, Ş. (2022). Rol çatışması-rol belirsizliği ve iş yerinde psikolojik taciz, mesleki benlik saygısı ve işe yabancılaşma olgularının araştırma görevlileri üzerinde incelenmesi. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 12, 25-41.
- Çivilidağ, Y. A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(4), 259-286.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (5. baskı). Pegem Akademi.
- Dalmış, A. B. ve Tokur, H. (2024). Güç mesafesi ile işe yabancılaşma ilişkisinde örgütsel ataletin rolü: havacılık sektörü çalışanlarında bir uygulama 1. *Third Sector Social Economic Review*, 59(4), 2243-2265.

- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dawra, S., Chand, P. K. ve Aggarwal, A. (2022). Leader member exchange, nepotism, and employee loyalty as the determinants of organizational sustainability in small and medium enterprises in India. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 14(1), 1-21.
- De Clercq, D. (2025). Psychological contract breaches, plans to quit, and destructive voice behavior: catalytic effects of proactive personality. *European Management Journal*, 43(3), 481-491.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*, 26(5), 753-758.
- DeHart-Davis, L. ve Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Demir, D. ve Demirkasımoğlu, N. (2024). The relationships between teachers' psychological contract violation, job alienation, and counterproductive work behaviors. *International Journal of Educational Studies and Policy*, 5(1), 54-72.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine yönelik bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(1), 47-64.
- Demir, S. (2020). Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma arasındaki yapısal ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 288-300.
- Demirez, F. ve Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- DiPietro, R. B. ve Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Doden, W., Grote, G. ve Rigotti, T. (2018). Does leader-member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 192-208.
- Doğan, S. ve Karaçelebi, F. G. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 185-193.
- Doğan, Ü. (2018). *Türkiye'deki havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler ve bağımlılık ilişkilerinin yönetimi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J. ve Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and

psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

Duman, Ş. A. ve Çalık, T. (2024). Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 13(82), 61-96.

Dunegan, K. J., Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.

Durmaz, V., Yazgan, E. ve Yılmaz, A. K. (2021). Ergonomic risk factors in ground handling operations to improve corporate performance. *International Journal of Aviation Science and Technology*, 2(02), 82-90.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.

Elden, B. (2020). Psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansına etkisi: havaalanı yer hizmet çalışanları üzerinde bir uygulama. *Journal of Organizational Psychology and Behavior*, 1(1), 68-78.

Elmas Atay, S. ve Gerçek, M. (2017). Algılanan Rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ve demografik değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi *An. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332.

Emre, T. ve Aksoy, A. (2023). İşyeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(33), 685-694.

Ercan, S. (2019). *Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgütsel adaletin rolü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Maltepe Üniversitesi.

Eren, G. ve Ece, Ş. (2022). İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: örgütsel destek algısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1502-1514.

Ertürk, R. (2023). Lider üye etkileşimi kalitesi ve duygusal iyi oluş arasındaki ilişki. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 24-42.

Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.

Eryılmaz, İ., Dirik, D. ve Gülova, A. A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 167-182.

Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communications Monographs*, 60(4), 321-351.

Fayard, A. ve Weeks, J. (2025). The workplace psychological contract is broken. Here's how to fix it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/05/the-workplace-psychological-contract-is-broken-heres-how-to-fix-it>

- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S. ve Rollero, C. (2016). Correlates of work-alienation and positive job attitudes in high-and low-status workers. *Career Development International*, 21(7), 713-725.
- Feng, K., Wang, S., He, L. ve Li, Y. (2025). Leader–member exchange and emotional exhaustion in registered construction engineers: mediating role of active management by exception and moderating role of self-esteem. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(13), 49-67.
- Ferreira, P. ve Gomes, S. (2023). Managing temporary agency workers' well-being: the role of resilience and work alienation. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 62-80.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Afşar, A. (2016). The effects on the perception of alienation of breach of psychological contract occurred due to the emotional witlessness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 459-473.
- Forsyth, P. B. ve Hoy, W. K. (1978). Isolation and alienation in educational organizations. *Educational Administration Quarterly*, 14(1), 80-96.
- George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenler teorisi ve Türkiye uygulaması*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gider, İ. ve Okçu, V. (2022). Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 48-70.
- Gong, B. ve Sims, R. L. (2023). Psychological contract breach during the pandemic: How an abrupt transition to a work from home schedule impacted the employment relationship. *Journal of Business Research*, 154, 113259.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982b). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-872.
- Graen, G., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982a). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of 'easier said than done'. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327-350.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E. ve Pepermans, R. (2016). The mitigating role of leader–member exchange when perceiving psychological contract violation: a diary survey study among volunteers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 254-271.

- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Gupta, N. ve Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126-150.
- Guzzo, R. A. ve Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Güler, M. (2019). Lider üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi: Bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 1136-1166.
- Güler, M., Turgut, H. ve Basım, H. N. (2018). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: sessizliğin ve ayrımcılığın düzenleyicilik rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 804-820.
- Gültekin, V. M., Paksoy, H. M. ve Özbezek, B. D. (2021). Öğretmenlerde psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm üzerine etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 120(120), 204-218.
- Günaydın, C. ve Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2023). Lider-üye etkileşimi algısı ve işe adanmışlık ilişkisi ile ilgili bir araştırma. *Çankırı Karatekin University Journal of the Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 13(1), 185-208.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 32(80), 1–15.
- Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Hai, S., Long, T., Honora, A., Japutra, A. ve Guo, T. (2025). The dark side of employee-generative AI collaboration in the workplace: An investigation on work alienation and employee expediency. *International Journal of Information Management*, 83, 102905.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM)*. (2. Baskı). Sage.
- Hatipoğlu, S., Ergül, H. ve Kepti, Y. (2025). Enhancing service quality in aviation: The critical role of ground handling services. *Politeknik Dergisi*, 28(6), 1843-1851.
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019a). Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde finansal iyiliğin aracılık rolünün incelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), 327-346.
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019b). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. ve Demir, B. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü. *Turkish Studies (Elektronik)*, 14(2), 451-476.

- Hayes, A. F. ve Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K. ve Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76-81.
- He, C., McCabe, B. ve Jia, G. (2021). Effect of leader-member exchange on construction worker safety behavior: Safety climate and psychological capital as the mediators. *Safety Science*, 142, 105401.
- Hendry, C. ve Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hırlak, B., Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2018). İşe yabancılaşma ile örgütsel sağlık ilişkisi: sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 245-267.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
- Horowitz, I. L. (1966). On alienation and the social order. *Philosophy and Phenomenological Research*, 27(2), 230-237.
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C. ve Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership ve Organization Development Journal*, 42(2), 249-264.
- Igartua, J-J ve Hayes, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49, 1-23.
- Inam, A., Ho, J. A., Ng, S. I. ve Mohamed, R. (2021). Inhibiting unethical pro-organizational behavior: Harnessing the effects of responsible leadership and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1183-1201.
- Islam, M. S., Amin, M., Karatepe, O. M. ve Herjanto, H. (2022). Leader-member exchange, work-family enrichment and their effects on mental health: the moderating role of remote e-work. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(6), 657-676.
- ITF (International Transport Workers' Federation) <https://www.itfglobal.org> (Erişim Tarihi: 09.11.2025)
- İnan, T. T. (2020). *Sivil havacılıkta güncel konular: Sivil havacılık tarihi ve değişen trendler*. Hiperyayın.
- İnce Ayaydın, Ç. (2021). İşyerinde psikolojik şiddetin iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 143-176.

- Jafri, H. (2011). Influence of psychological contract breach on organizational commitment. *Synergy (0973-8819)*, 9(2), 19-30.
- Janssens, M., Sels, L. ve Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Jesús Suárez-Mendoza, M. ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Kakabadse, A. (1986). Organizational alienation and job climate: A comparative study of structural conditions and psychological adjustment. *Small Group Behavior*, 17(4), 458-471.
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062-1075.
- Kaldenberg, D. O. ve Woodman, W. F. (1985). General and specific measures of alienation: Is there a difference?. *Sociological Spectrum*, 5(1-2), 155-172.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Mugla Sitki Kocman University Journal of Social Sciences*, 32, 16-40.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kanungo, R. N. (1990). Culture and work alienation western models and eastern realities. *International Journal of Psychology*, 25(3-6), 795-812.
- Kar, A. ve Muratoğlu, M. (2022). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: sigortacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 112-134.
- Karaca, N. (2024). Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde örgüt temelli özsaygının aracılık rolü. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Karadaş, H. ve Özgün, N. (2023). Öğretmenlerin örgütsel stres ile işe yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 8(1), 93-112.
- Karakavuz, H. ve Gerede, E. (2017). Türkiye'deki yer hizmeti işletmelerinde uygulanan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 173-190.
- Kasekende, F., Munene, J. C., Ntayi, J. M. ve Ahiauzu, A. (2016). Building psychological contract: The role of leader member exchanges. In *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*, 4(3), 257-278. Emerald Group Publishing Limite.
- Kaya, K. (2021). Banka çalışanlarında işe yabancılaşma, iş doyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişki. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(37), 4510-4534.
- Kerse, G. ve Babadağ, M. (2019). A path from bullying at work to alienation: A multi-level view. *Management Research Review*, 42(10), 1201-1215.
- Kıranlı Güngör, S. (2018). Lider-üye etkileşimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 1147-1162.

- Kırca, B. ve Basım, H. N. (2024). Lider üye etkileşiminin iş tatminine etkisinde psikolojik sermaye ve kontrol odağının rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 11-26.
- Kırıcı, E. ve Özkoç, A. G. (2017). Turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin işe yabancılaşma eğilimlerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 20-32.
- Kickul, J. (2001a). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.
- Kickul, J. (2001b). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-352.
- Knights, J. A. ve Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.
- Koç, N. (2018). Havayolu taşımacılığında çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine yönelik bir uygulama: Split çalışma modeli. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1054-1073.
- Koçak, D. (2018). Kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(3), 1487-1508.
- Koçak, H. ve Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1217-1241.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Kohn, M. L. ve Clausen, J. A. (1955). Social isolation and schizophrenia. *American Sociological Review*, 20(3), 265-273.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kovynyov, I. ve Mikut, R. (2018). Digital transformation in airport ground operations. *arXiv preprint arXiv:1805.09142*.
- Kökden, F. ve Işık, M. (2018). Çalışma hayatında duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisi: banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1215-1237.
- Kraak, J. M., Lakshman, C. ve Griep, Y. (2020). From top gun to the daily grind: Contextualizing psychological contract breach for military pilots. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 243-261.
- Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O. ve Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70, 108-117.

- Kurşuncu, O. ve Seçilmiş, N. (2023). The effect of covid-19 on the financial performance of ground handling: the example of çelebi aviation holding. *Journal of Aviation*, 7(1), 83-92.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(2), 459-477.
- Kurtulmuş, M. ve Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 860-871.
- Lawler, E. J. ve Hage, J. (1973). Professional-bureaucratic conflict and intraorganizational powerlessness among social workers. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 1(1), 12.
- Lee, Y., Berry, C. M. ve Rees, R. (2024). Eye of the beholder: A meta-analysis of personality traits' relationships with psychological contract breach and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104064.
- Lefkowitz, J. ve Brigando, L. (1980). The redundancy of work alienation and job satisfaction: Some evidence of convergent and discriminant validity. *Journal of Vocational Behavior*, 16(1), 115-131.
- Leong, A. M. W., Shi, G. F., Okumus, F., Chim-Miki, A. F. ve Bai, J. Y. (2026). Feeling ambivalent: An examination of leader-member exchange ambivalence on migrant worker voice behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 132, 104405.
- Li, J. J., Wong, I. A. ve Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Li, S. ve Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273.
- Liao, S. H. ve Chen, C. C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: The moderated mediating role of psychological contract. *Leadership ve Organization Development Journal*, 39(3), 419-435.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Löffert, R. M. ve Diehl, M. R. (2023). A psychological contract perspective to managing the employment relationship during the COVID-19 pandemic in the aviation industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 3023-3050.

- Ludz, P. C. (1976). »Alienation «als Konzept der Sozialwissenschaften. In *Ideologiebegriff und marxistische Theorie: Ansätze zu einer immanenten Kritik* (pp. 50-81). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lystad, M. H. (1972). Social alienation: A review of current literature. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 90-113.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483-525.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant?. *Career Development International*, 7(3), 167-180.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Berman, A., Fuxman, L., Long, C., Abu Jdea, F. ve Hack-Polay, D. (2024). War vs pandemic—investigating the type of extreme context as a moderator of extreme-context perception effects on work alienation and its organisational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3415-3450.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). “The measurement of experienced burnout”. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslyn, J. M., Schyns, B. ve Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange: The role of effort to build high quality relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 450-462.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (1998). Increasing worker outcomes by improving leader follower relations. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 72-81.
- McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group & Organization Studies*, 16(1), 102-113.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McGovern, P., Stiles, P. ve Hope, V. (1996). The flexible psychological contract? Career management in an era of insecurity. *Management Research News*, 19(4/5), 81-84.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers. *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Min, B. W. (2022). The effects of ethical leadership of the top management group on the psychological contract and turnover intention of the members, 22(4), 47-65.

- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Mutlucan, N. Ç. (2019). Örgütsel değişim sırasında ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve otantik liderliğin rolü üzerine kuramsal bir çalışma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 1-16.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2012). The concept of alienation: towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(1), 25-50.
- Naktiyok, S. ve Yıldırım, F. (2018). Etik iklimin iş tatmini ve işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 57-71.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Ng, T. W., Feldman, D. C. ve Butts, M. M. (2014). Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 537-553.
- Oğuzhan, Y. S., Aslan, M. ve Uysal, Ş. K. (2021). Otantik liderlik-lider üye etkileşimi-yabancılaşma arasındaki ilişkilerin kuramsal olarak incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 43-52.
- Öcal, H. ve Barın, N. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: Bursa ili dericilik sektöründe bir araştırma. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations ve Human Resources*, 18(2), 67-94.
- Örücü, E. ve Bayramov, S. (2022). Örgütlerde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak; psikolojik sözleşme ihlali ve ücret tatmini. *Journal of Management and Economics Research*, 20(1), 47-66.
- Örücü, E., Dogan, C. ve Hasırcı, I. (2023). Lider-üye etkileşimi ve ücret tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 36-52.
- Özbek, Y. M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdemir, T. Y. ve Ceylan, E. (2024). Eğitim örgütlerinde iş tatmini ve psikolojik sözleşme ihlali davranışı arasında ilişkinin öğretmen görüşleriyle incelenmesi. *International Journal of Social Science Research*, 12(3), 54-68.
- Özer, S. (2019). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi ve etkisi: Trb1 bölgesi otel işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 37-47.

- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Öztürk, N. ve Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(4), 1451-1468.
- Pandey, S. K. ve Kingsley, G. A. (2000). Examining red tape in public and private organizations: Alternative explanations from a social psychological model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 779-800.
- Park, H. B. ve Lee, S (2022). The effect of customer's psychological contract violation due to airline service failure on corporate trust and switching intention: Focused on attribution theory. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 36(11), 157-171.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 27(3), 314-326.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6-17.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor psychological contract management: Developing an integrated perspective on managing employee perceptions of obligations*. Wiesbaden: Gabler.
- Pines, A. M. (2002). The changing psychological contract at work and employee burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 25(1), 11-32.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L. ve Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21(2), 422-437.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L. ve Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. ve Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.

- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1998a). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Rousseau, D. M. (1998b). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory*. Technical report.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Rurkkhum, S. (2018). The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 114-129.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Sayğın Tunçay, S. ve Sayğın Yağız, F. N. (2020). Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdemin düzenleyici rolü. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(4), 759-776.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schwepper Jr, C. H. ve Good, M. C. (2017). Reducing salesperson job stress and unethical intent: The influence of leader-member exchange relationship, socialization and ethical ambiguity. *Industrial Marketing Management*, 66, 205-218.
- Seçkin, Ş. N. (2020). Algılanan sosyal mübadele, işe yabancılaşma ve sanal kaytarma davranışlarını etkiler mi? mübadele ideolojisinin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1207-1227.

- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1972). Alienation and engagement. In A. Campbell & P. E. Converse (Eds.), *The human meaning of social change* (pp. 467–527). Russell Sage Foundation.
- Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Seeman, M. (1991). Alienation and anomie. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 291–371). Academic Press.
- Sezgin, O. ve Uçar, Z. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel sinizmin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 225-248.
- Shahzad, F., Shahzad, M. F., Dilanchiev, A. ve Irfan, M. (2022). Modeling the influence of paternalistic leadership and personality characteristics on alienation and organizational culture in the aviation industry of Pakistan: The mediating role of cohesiveness. *Sustainability*, 14(22), 15473.
- Shahzad, M., Batool, Z. ve Sajid, S. M. (2024). Organizational factors correlated with work alienation: A systematic review. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 18-27.
- Shang, K. C., Kuo, S. Y., Hsu, S. W., Lai, P. L. ve Ye, K. D. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business ve Management*, 52, 101072.
- Shantz, A., Alfes, K. ve Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. ve Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 1-12.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation as a process: Work as a case in point. *Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Shepard, J. M. ve Panko, T. R. (1974). Alienation: A discrepancy approach. *Sociological Quarterly*, 15(2), 253-263.
- SHGM,
<https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/2018/SHY-22Rev2.pdf> (Erişim Tarihi: 16.09.2025)
- Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). Examining the degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1(91), 91-109.
- Shu, C. Y. ve Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69-81.

- Siron, R.B., Muttar, A. K., Ahman, Z. A. ve Tarsipan, M. A. B. (2016). The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: The mediating role of work alienation. *International Business Management*, 10(17), 3956-3963.
- Sökmen, A. (2020). Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara'daki otel işletmelerinde ampirik bir araştırma (The relationship between leader-member exchange, job satisfaction and organizational identification: an empirical study in hotel businesses in Ankara). *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 8(3), 2132-2143.
- Sparrow, P. ve Cooper, C. L. (1998). New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'administration*, 15(4), 356-371.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Srivastava, A. P. ve Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.
- Suazo, M. M. (2011). The impact of affect and social exchange on outcomes of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*, 23(2), 190-205.
- Suazo, M. M. ve Stone-Romero, E. F. (2011). Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 366-382.
- Sun, Z. ve Yu, Y. (2025). How and when illegitimate tasks affect hospitality employees' service sabotage? The roles of psychological contract breach and collectivism. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104347.
- Şahin, Ü. (2024). *Lider üye etkileşiminin uzaktan çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkisinde uzaktan çalışmanın aracılık rolü: Bir banka uygulaması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Şimşek, Ö. ve Can, N. (2022). Örgütsel stresin sınıf öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 575-589.
- Tam, D. U. ve Hoang, N. T. (2025). Supervisor incivility, work alienation, extra-role performance and preparatory job search behaviors among airport frontline staff: the moderating role of work centrality. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 8(7), 2689–2705.
- Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2016). 5 yıldızlı otel işletmelerinde lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi: Marmaris ve İstanbul destinasyonlarında bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-493.
- Tanrıverdi, H. ve Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Taşlıyan, M., Ozyasar, K. ve Gökyar, A. (2022). Pandemi (Covid-19) döneminde, kariyer tatmini, kariyer platosu, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma değişkenlerinin etkileşimi: akademisyenler üzerine bir alan araştırması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 141-158.

- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.
- Tekin, E. K. (2021). *Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde Hofstede'in güç mesafesi kültür boyutunun etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Temizel, G. (2022). Otel işletmelerinde lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 546-568.
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Topa, G., Aranda-Carmena, M. ve De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: a systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527.
- Tozoğlu, B. ve Uçar, Ö. (2022). Duygusal emek ve örgütsel sinizmin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma (The effect of emotional labor and organizational cynicism on work alienation: a study on four and five star hotel business employees operating in Kuşadası). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(3), 1937-1961.
- Tufan, P. ve Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1), 179-190.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turgut, D. D. T. ve Kalafatoğlu, A. G. Y. (2016). İşe yabancılaşma ve örgütsel adalet. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 23-46.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Tuygun Toklu, A. (2016). *Çalışanlarda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma ve iş performansına olan etkisinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2017). Psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin hizmet sektöründe araştırılması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 22(2), 341-378.
- Türkmenoglu, M. A., Cicek, B. ve Erdur, D. A. (2022). Addressing Leader-Member Exchange and Self-Regulation as Remedies for Work Alienation. *Journal of East European Management Studies*, 27(2), 311-347.
- Twining, J. E. (1980). Alienation as a social process. *The Sociological Quarterly*, 21(3), 417-428.

- Üngüren, E. ve Arslan, S. (2020). The relationship between psychological contract breach and work alienation: The moderating effect of psychological capital. In *Organizational behavior challenges in the tourism industry* (s. 327-352). IGI Global.
- Van der Smissen, S., Schalk, R. ve Freese, C. (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management Revue*, 24(4), 309-327.
- Vanderstukken, A. ve Caniëls, M. C. (2021). Predictors of work alienation: differences between hierarchical levels. *Career Development International*, 26(5), 640-656.
- Vecchio, R. P. ve Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5-20.
- Wang, C. J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969-987.
- Wang, G., Zhang, H. ve Bian, J. (2025). The effect of professional identity on Chinese teachers' turnover intentions: The mediating role of work alienation and the moderating role of job autonomy. *Acta Psychologica*, 260, 105486.
- Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590.
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance*. Gower.
- Widiati, R., Costantini, A., Soetjipto, B. W. ve Siscawati, M. (2025). Fostering digital innovation among female managers: the interplay of psychological capital, gender equality policies, and leader-member exchange. *Gender in Management: An International Journal*, 40(4), 598-619.
- Won, M. B. ve Jae, P. H. (2022). Effect of flight attendant's team-member exchange relationship on service quality: Focusing on the mediating effect of psychological contracts, 35(1), 159-184.
- Wu, X., Lin, L. ve Wang, J. (2021). When does breach not lead to violation? A dual perspective of psychological contract in hotels in times of crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102887.
- Xerri, M. J., Farr-Wharton, B. ve Brunetto, Y. (2021). Nurturing psychological capital: An examination of organizational antecedents: The role of employee perceptions of teamwork, training opportunities and leader-member exchange. *Personnel Review*, 50(9), 1854-1872.

- Yalvaç, H. A. ve Bülbül, S. (2023). Lider üye etkileşiminin işyeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 7(14), 174-194.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A. ve Çiçek, H. (2021). İşin anlamlılığının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde iş stresinin aracılık rolü: havaalanı yer hizmeti çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 277-306.
- Yıldız, B. (2016). “Hizmetkâr liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi: Kamu sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 499-517.
- Yıldıztaşı Adıgüzel, M. B. ve Demirkasımoğlu, N. (2024). Psikolojik sözleşme ihlalinin iş yerindeki mutluluk üzerindeki etkisinde iş güvencesi memnuniyetinin aracılık rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Trakya Eğitim Dergisi*, 14(2), 1223-1241.
- Yılmaz, M. K. (2022). Yer hizmetlerinde mesleki tükenmişlik sorunsalı: havalimanı yolcu hizmetleri çalışanları üzerine bir araştırma. *International Journal of Social and Humanities Sciences*, 6(3), 11-36.
- Yoon, D. J. ve Bono, J. E. (2016). Hierarchical power and personality in leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1198-1213.
- You, Q., Bai, D., Wu, C., Gao, J. ve Hou, C. (2022). Status of work alienation among nurses in China: A systematic review. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 986139.
- Yüksel, S. ve Gerede, E. (2012). Türkiye’de havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 121-153.
- Yürür, Ş. (2019). Sosyal mübadele kuramı. Ş. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları içinde* (s. 245–279). Beta Yayınları.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zuberi, M. A. ve Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664-683.

7. EKLER

EK-1: Anket Örneği

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın katılımcı; bu anket çalışması Türkiye'de havacılık sektöründe psikolojik sözleşme ihlallerinin işe yabancılaşıma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağı için vereceğiniz yanıtlar oldukça önemlidir. Ankete verilen cevaplar ve kimliğiniz gizli tutulacaktır. Her bir madde için tercihinizi belirtmeniz ve boş bırakmamanız rica olunur. İlgi ve desteğinize teşekkürler.

Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

FerhanUÇAK

İşletme ABD Doktora Öğrencisi

GENEL BİLGİLER

1. **Yaşınız:** 18- 25 () 26- 33 () 34- 41 () 42- 49 () 50 ve üzeri ()
2. **Cinsiyetiniz:** Erkek () Kadın () Belirtmek istemiyorum ()
3. **Eğitim durumunuz:** İlköğretim () Lise () Ön lisans (2 yıllık) ()
Lisans (4 yıllık) () Lisansüstü ()
4. **Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız?** 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl ()
7-10 yıl () 11 ve üzeri ()
5. **Gelir düzeyiniz:** Asgari ücret- 28.000 TL () 28.001 TL- 33.000 TL ()
33.001 TL- 38.000 TL () 38.001 TL- 43.000 TL () 43.001 TL- 48.000 TL ()
48.001 TL- 53.000 TL () 53.001 TL ve üzeri ()
6. **Departmanınız:** Yolcu Hizmetleri () Harekat () Ramp () Kargo ()
7. **Unvanınız:** İşçi () Memur () Vardiya sorumlusu () Şef () Müdür
yardımcısı () Müdür ()

Çalıştığınız işte aşağıdaki işveren yükümlülüklerine dair beklentilerinizin ne düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini belirtiniz.	Fikrim Yok	Hiç gerçekleşmedi	Biraz Gerçekleşti	Orta Düzeyde Gerçekleşti	Oldukça Gerçekleşti	Tamamen Gerçekleşti
1.Yaşam standartlarımı sürdürebilecek ücret zammı	0	1	2	3	4	5
2.Benzer işi yapan çalışanlara kıyasla adil ücret	0	1	2	3	4	5
3.İşin sorumlulukları çerçevesinde uygun ücret yapılması	0	1	2	3	4	5
4.Özel sağlık sigortası, indirim imkanları, servis, yemek kartı vb. yan hakların sağlanması	0	1	2	3	4	5
5.İşime uygun ücret verilmesi	0	1	2	3	4	5
6.Ekstra performans ödemeleri yapılması	0	1	2	3	4	5
7.İşimi iyi yapabilmek için inisiyatif alabilme özgürlüğü sunulması	0	1	2	3	4	5
8.Çalışanın inisiyatif alabildiği esnek çalışma saatlerinin (vardiya düzeni) olması	0	1	2	3	4	5
9.Güvenli bir çalışma ortamının sağlanması	0	1	2	3	4	5
10.Çalışana saygılı muamele gösterilmesi	0	1	2	3	4	5
11.Çalışanın iş ve özel hayat dengesinin gözetilmesi	0	1	2	3	4	5
12.İşimle ilgili karar verme süreçlerine katılımımın sağlanması	0	1	2	3	4	5
13.Yeni beceriler edinmem için yönetim desteği verilmesi	0	1	2	3	4	5
14.Eğitim ve gelişim desteği sağlanması	0	1	2	3	4	5
15.Kariyer gelişimim için destek ve mentorluk sağlanması	0	1	2	3	4	5

İşe Yabancılaşma Ölçeği	Fikrim Yok	Kesinlikle Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşimden keyif almıyorum, sadece para almak için zaman geçiriyorum	0	1	2	3	4	5
2.İşimde günlük yaptığım görevlerimle yüzleşmek acı ve sıkıcı bir deneyim	0	1	2	3	4	5
3.Benim için çalışmak daha çok bir angarya ya da yük gibidir	0	1	2	3	4	5
4.İşimi yaparken kendimden kopmuş / uzaklaşmış hissediyorum	0	1	2	3	4	5
5.Sık sık “keşke başka bir şey yapıyor olsaydım” diye düşünüyorum	0	1	2	3	4	5
6.Zamanla işim hakkında hayal kırıklığına uğradım	0	1	2	3	4	5
7.İşimde daha iyisini yapma çabası hissetmiyorum	0	1	2	3	4	5
8.İş yerimde çevremde olan olaylara karşı kayıtsızım (Dünya yansa umrumda değil)	0	1	2	3	4	5
Aşağıda verilen maddeleri, iş yerinizdeki <u>bir üst kademenizde yer alan amirinizi</u> değerlendirerek yanıtlayınız						
1.Amirimi insan olarak çok severim	0	1	2	3	4	5
2.Amirim benim davranışlarımı, konuyu tam olarak bilmede bile üstlerine karşı savunur	0	1	2	3	4	5
3.Amirim için, sorumlu olduğum görevlerimin daha fazlasını yaparım	0	1	2	3	4	5
4.Amirimin işi konusundaki bilgisini etkileyici bulurum	0	1	2	3	4	5
5.Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir	0	1	2	3	4	5
6.Amirim başkaları bana saldırsa bile beni savunur	0	1	2	3	4	5
7.Amirimin iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım	0	1	2	3	4	5
8.Amirimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım	0	1	2	3	4	5
9.Amirimle çalışmak zevklidir	0	1	2	3	4	5
10.Amirim, istemeden bir hata yaptığımda işyerinde diğerlerine karşı beni korur	0	1	2	3	4	5
11.Amirim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam	0	1	2	3	4	5
12.Amirimin mesleki yeteneklerine saygı duyarım	0	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı: Ferhan UÇAK

Eğitim ve Mesleki Geçmişi

2016, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

2025, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

2014, Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

2017- (Devam Ediyor), Öğretim Görevlisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa Mustafa Rahmi Büyükbali Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri

Uçak, F. ve Şahin, O. N. (2024). Lisans düzeyi muhasebe dersi öğrencilerinin kripto paralar ve kripto para piyasalarına yönelik düşünce ve görüşlerine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 23(71), 19-58.

Uçak, F. ve Yıldırım, M. (2023). Mesleki sonuç beklentisi ve tükenmişlik ilişkisinde yaşam doyumunun aracı rolü: İİBF öğrencileri üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 7(3), 1177-1201.

Uçak, F. (2022). BIST 50 Endeksinde yer alan şirketlerin misyon ifadelerinin kurumsal eşbiçimlilik kapsamında incelenmesi [Özet bildirisi]. 9. Uluslararası Bilimsel Çalışmalar Kongresi.

Yabancı Dil Bilgisi

YÖKDİL (İngilizce): 82.5