

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2016-YL-026**

**SOSYAL DEĞİŞİM, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİ, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ: BODRUM ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN
Müge APAYDIN**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Berrin GÜZEL**

AYDIN – 2016

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Müge APAYDIN tarafından hazırlanan “Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği” başlıklı tez 15/04/2016 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı	Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :
Üye :
Üye :

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ
Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2016

Müge APAYDIN

ÖZET

SOSYAL DEĞİŞİM, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ: BODRUM ÖRNEĞİ

Müge APAYDIN

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Berrin GÜZEL

2016, 127 sayfa

Sosyal değişim çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini açıklamada kullanılan temel teorilerden biridir. Çalışan-örgüt ilişkisi içerisinde kurulmuş olan sosyal değişim ilişkisinde, psikolojik sözleşme ihlal edilmediği süre boyunca ilişki kalitesi artmakta ve bu da çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar sergilemesini engellemektedir. Bu da çalışanların örgütte kalma isteklerini artırmaktadır. Mevcut düşünce, bu çalışmanın temelini ve amacını oluşturmaktadır. Otel çalışanlarının sosyal değişim algısının psikolojik sözleşme ihlal algısına, örgütsel sinizm boyutlarına ve işten ayrılma niyetine; psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizm boyutlarına ve işten ayrılma niyetine; örgütsel sinizm boyutlarının da işten ayrılma niyetine olan etkilerinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada, kavramlar arasındaki etkileri daha net kavrayabilmek için, ilk olarak literatür çalışması yapılmıştır. Tez dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma hakkında açıklamalar, ikinci bölümde sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeve, üçüncü bölümde araştırma bulguları, dördüncü bölümde elde edilen bulgular değerlendirilerek literatürle kıyaslanmış ve öneriler sunulmuştur.

Araştırma Muğla ili Bodrum ilçesinde beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlarda yapılmıştır. Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Analizlerde Kruskal-Wallis, Korelasyon ve Regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda sosyal değişim algısının psikolojik sözleşme ihlal algısını, bilişsel, duygusal sinizmi ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği; psikolojik sözleşme ihlalinin bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizmi ve işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği; bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmin işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Psikolojik sözleşme ihlal algısı, Örgütsel sinizm, Sosyal değişim algısı, İşten ayrılma niyeti.

ABSTRACT

SOCIAL EXCHANGE, PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION, ORGANIZATIONAL CYNICISM AND JOB QUIT INTENTION: BODRUM CASE

Müge APAYDIN

M.sc. Thesis, at Tourism Management
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Berrin GÜZEL

Social exchange is one of the main theories that explain the relation between employees and their organizations. Social exchange relation, which is formed in an employee-organization relation, the quality of the relation increases as long as psychological contract is not violated and this relation prevents the negative attitudes of employee towards organization. And that increases the intention of staying of employees. The basis and the aim of this study are built on this understanding. In this study; the aim is to examine the effect of hotel employees' of perception of social exchange on perceived psychological contract violation, organizational cynicism dimensions and job quit intention; the effect of perceived psychological contract violation on organizational cynicism dimensions and job quit intention; the effect of organizational cynicism on job quit intention. To understand the interaction between these terms, literature has been reviewed. The study consists of four sections. The first section includes explanations about the research; the second section includes theoretical and conceptual framework on perception of social exchange, perceived psychological contract violation, organizational cynicism and job quit intention; in the third section the research findings are presented; in the fourth section, these findings are discussed, and suggestions are submitted.

The research was conducted in five star hotels in Bodrum/Muğla. The data is obtained by survey technique and data obtained are analyzed by using Kruskal Wallis, Correlation and Regression. It is found that social exchange effects psychological contract violation, cognitive, affective and job quit intention negatively; psychological contract violation effects cognitive, affective and behavioral cynicism and job quit intention positively; cognitive, affective and behavioral cynicism effects job quit intention positively.

KEYWORDS: Perceived psychological contract violation, Organizational cynicism, Perception of social exchange, Job quit intention.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında emeği olan, tecrübeleri ve önerileriyle bana yol gösteren, ilgi ve desteğini her daim hissettiğim değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. Berrin Güzel'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli görüşlerini paylaşarak araştırmaya katkıda bulunan hocam sayın Öğr. Gör. Dr. Ceren İşçi'ye teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her anımda yanımda olup desteklerini esirgemeyen annem H. Gülcan Apaydın, babam Sedat Apaydın, ablam Gözde Kendirlioğlu ve eniştem Özgür Kendirlioğlu'na minnettarım. Ayrıca tez çalışmam süresince yanımda olarak destek veren değerli arkadaşlarım Murat Can Şahin, Ezgi Yener ve Aysun Yalçın'a teşekkür ederim.

Müge Apaydın

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
TABLolar DİZİNİ	xix
EKLER DİZİNİ	xxi
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR	3
1.1. Araştırmanın Konusu	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.5. Materyal ve Yöntem.....	6
1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar	7
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. Sosyal Değişim Algısı.....	10
2.2. Psikolojik Sözleşme	15
2.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	15
2.2.1.1. Sosyal Değişim Teorisi	15
2.2.1.2. Karşılıklılık Normu	16
2.2.1.3. Eşitlik Teorisi	17
2.2.1.4. Beklenti Teorisi	17
2.2.1.5. Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli	18
2.2.1.6. Psikolojik Sözleşme İhlallerine Yönelik Tutarsızlık Modeli	19

2.2.2. Algılanan Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	19
2.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	23
2.2.4. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Özellikleri.....	24
2.2.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri	27
2.2.5.1. İşlemsel Sözleşmeler	28
2.2.5.2. İlişkisel Sözleşmeler.....	29
2.2.5.3. Dengeli Sözleşme	31
2.2.5.4. Geçişsel Sözleşme	31
2.2.6. Eski-Yeni Psikolojik Sözleşme	32
2.3. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali	33
2.3.1. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	36
2.4. Örgütsel Sinizm.....	37
2.4.1. Sinizmin Tanımı ve Tarihçesi	37
2.4.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı	40
2.4.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	44
2.4.3.1. Bilişsel Boyut	45
2.4.3.2. Duygusal Boyut.....	45
2.4.3.3. Davranışsal Boyut	46
2.4.4. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	47
2.4.4.1. Beklenti Kuramı	47
2.4.4.2. Atıf Kuramı	48
2.4.4.3. Tutum Kuramı	49
2.4.4.4. Duygusal Olaylar Kuramı.....	49
2.4.4.5. Sosyal Güdülenme Kuramı.....	49
2.4.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler	50
2.4.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	50
2.4.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	52

2.4.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	53
2.4.6.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	53
2.4.6.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	54
2.4.6.3. Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma.....	54
2.4.6.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	54
2.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	55
2.5.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	57
2.5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	58
3. ARAŞTIRMA BULGULARI	60
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	60
3.2. Örneklemin Belirlenmesi	66
3.3. Veri Toplama Tekniği	68
3.4. Normal Dağılım Bulguları	69
3.5. Demografik Bulgular.....	69
3.6. Sosyal Değişim Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	70
3.7. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	71
3.8. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	73
3.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	74
3.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri İle Sosyal Değişim Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Farklılık Testi Analizleri	75
3.11. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri.....	85
3.12. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri.....	86
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	91
KAYNAKLAR	101
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Değişim İlişkileri Tipolojisi	14
Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme Modeli	19
Şekil 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi	34
Şekil 2.4. Tutum Süreçleri	44
Şekil 2.5. Mobley vd. (1977) İşten Ayrılma Niyeti Modeli	56
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	60
Şekil 3.2. Düzenlenmiş Araştırma Modeli	90

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Psikolojik Sözleşme Çeşitleri	30
Tablo 2.2. Eski-Yeni Psikolojik Sözleşme	32
Tablo 2.3. Örgütsel Sinizm Tanımları.....	42
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresi, Kadro Düzeyi ve Çalışmakta Oldukları Departmana İlişkin Dağılım.....	69
Tablo 3.2. Sosyal Değişim Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	70
Tablo 3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	72
Tablo 3.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	74
Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	74
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sosyal Değişim Güven Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	75
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Sosyal Değişim Güven Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	76
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sosyal Değişim Güven Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	76
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	77
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	77
Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	78
Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sinizmin Bilişsel Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	78
Tablo 3.13. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Sinizmin Bilişsel Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	79
Tablo 3.14. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sinizmin Bilişsel Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	79

Tablo 3.15. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sinizmin Duygusal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	80
Tablo 3.16. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Sinizmin Duygusal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	80
Tablo 3.17. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sinizmin Duygusal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	81
Tablo 3.18. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sinizmin Davranışsal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	81
Tablo 3.19. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Sinizmin Davranışsal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	82
Tablo 3.20. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sinizmin Davranışsal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım.....	83
Tablo 3.21. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	83
Tablo 3.22. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	84
Tablo 3.23. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım	84
Tablo 3.24. Hipotezlerde Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Korelasyon Analizleri	85
Tablo 3.25. Hipotezlerde Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Regresyon Analizleri.....	87

EKLER DİZİNİ

EK 1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı	123
EK 2. Anket Formu	124

GİRİŞ

Yönetim alanında belirli bir düzen çerçevesinde, bilgi birikimini sağlayan ilk yazarların eserleri ve görüşleri “Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisi” başlığında toplanmıştır (Can, 1999). Klasik teorinin başlıca öncüleri ve yaklaşımları; Frederick Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber’in Bürokrasi Yaklaşımı’dır. Bahsedilen yazarlar organizasyonda insan unsurunu göz ardı ederek verimlilik üzerinde yoğunlaşmış olup insanı başkaları tarafından söylenmiş olanı yerine getiren, akla uygun olduğu düşünülen düzene uyum sağlayan aktif olmayan bir varlık olarak tanımlamıştır (Koçel, 2001).

Klasik yönetim akımının yetersizlikleri ve eksikliklerini tamamlamak için ortaya çıkan “Neo-Klasik Organizasyon Teorisi” 1924’de Elton Mayo ve bir grup araştırmacının yürüttüğü “Hawthorne Araştırmaları” kapsamında Klasik teoriden farklılaşmıştır (Can, 1999; Türengül, 2005). Neo-klasik akım organizasyon konusunda Klasik akımdan farklı olarak; organizasyon yapısı içerisinde insanın nasıl davranışlar sergilediğini, niçin böyle davrandığını ve yapı ile davranış arasındaki bağı açıklamaktadır. Yalnızca yapıya değinen klasik teorinin insan unsurunu pasif olarak ele almasına karşın, neo-klasik teori organizasyon yapısında etkin olma durumunu belirleyen ana faktörün insan unsuru olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2001). Elton Mayo ve arkadaşlarının deneyleri sonucunda verimliliğin fiziki unsurlardan çok sosyal unsurlar (çalışanın motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs.) sebebiyle arttığı gözlenmiştir. Araştırmacılar, verimliliğin ve kalitenin belirleyici unsurlarını ise insana değer verilmesi, takdir edilmesi, örgütteki saygı, sevgi ve güven ortamı, bir arada çalışma isteği vb. olarak belirlemiştir (Aktan, 2005). Neo-klasik organizasyon teorisinden sonra gelen modern yönetim teorileri de insanı ve doğal örgütleri sistemin önemli parçaları olarak görmüştür (Can, 1999).

1930’dan sonra yönetim alanının başlıca konusu olan insan ilişkileri, 1960 yılında örgütsel davranış bilimi yerleşinceye kadar “insan ilişkileri akımı” olarak süregelmiştir (Başaran, 2000a). Örgütsel davranış bilimi, çalışanları bir bütün olarak tüm özellikleriyle birlikte tanıma gereksiniminin artması sonucu ortaya çıkmıştır. Nitekim çağımızda çalışan davranışlarına ilişkin geniş bir bilgi birikimi

mevcuttur. Bu bilgi birikimi sayesinde yöneticiler çalışanlarının birçok davranışsal sorunlarını çözüme kavuşturabilmektedir (Başaran, 2000b).

Günümüzde ise “Bilgi Çağı” kapsamında örgütün entelektüel sermayesinin (bir örgütün sahip olduğu işgücünün benzersiz bilgi ve becerilerinin bütünü) rekabet gücüne etkisi oldukça fazladır. Nitekim bir örgütün zafere ulaşmasını sağlayan çalışanların bilgi ve becerileri sonucunda ortaya çıkan yaratıcı fikirler ve en üst sınıf ürün ve hizmet olduğu göz önüne alındığında, çalışanların işten ayrılması durumunda örgüt, onların sahip olduğu bilgileri ve kazanılmış becerilerini kaybetmektedir (Harvard Business Essentials, 2015). Ne yazık ki örgütlerde çalışanları olumsuz etkileyen ve onları işten ayrılma davranışına veya işten ayrılmanın bir adım öncesi olan işten ayrılma niyetine iten bazı durum, tutum ve davranışlar söz konusu olmaktadır. Bu noktada psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel sinizm kavramının işten ayrılma niyetine sebep olduğu bilinmekte olup (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Bedeian, 2007) bu kavramların örgüt yöneticileri tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Zira başarılı insan kaynakları yöneticilerinin temel özellikleri nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlamaktır (Akova ve Kılıç, 2015).

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

1.1. Araştırmanın Konusu

Konaklama işletmeleri emeğe dayalıdır ve başarısı büyük ölçüde çalışanların müşterilerle olan iletişimlerine ve etkileşimlerine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma oranının fazla olması müşterilerin işletmeye karşı algılarının negatif olmasına yol açmakta, bu durumda işletmenin verimliliğini arttırması ve devamlılığını sağlaması konusunda engel teşkil etmektedir (Yazıcıoğlu, 2009). Bu noktada nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması özellikle çalışan devir oranı yüksek konaklama işletmelerinin öncelikli amaçlarındandır (Avcı ve Küçükusta, 2009).

İşten ayrılmanın öncülü olan işten ayrılma niyeti; kişisel, çevresel ve örgütsel birçok faktör sonucunda oluşmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Düşük kaliteli sosyal değişim sonucunda ortaya çıkan sinizm (James, 2005), işten ayrılma niyetinin örgütsel nedenleri arasında bulunmaktadır (Bedeian, 2007). Nitekim araştırmalarda sinik çalışanların işten ayrılma niyetinin yanı sıra düşük iş tatmini ile düşük örgütsel bağlılık (Reichers, Wanous & Austin, 1997; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) ve düşük örgütsel vatandaşlık davranışları (Andersson ve Bateman, 1997); yüksek işe yabancılaşma (Abraham, 2000) ve iş gerilimi (James, 2005) gibi sonuçlarının olduğu belirlenmiştir.

Çalışan ve örgüt ilişkisinde ortaya çıkan karşılıklı yükümlülüklerle yönelik çalışanın inançları olarak tanımlanan psikolojik sözleşmede (Rousseau, 1990), değer alışverişi düzgün ilerlediği sürece çalışan örgütüne karşı olumlu tutumunu sürdürebilmekte ve daha fazla tatmin duygusuyla işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetinden uzaklaşabilmektedir (Tükeltürk, Perçin & Güzel, 2009).

Bu araştırma ise literatür ışığında, Bodrum'da etkin olarak yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları sosyal değişimin, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerine; psikolojik sözleşme ihlal algısının, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerine; örgütsel sinizmde işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin ortaya konulmasına yöneliktir. Bu bağlamda sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel sinizm kavramı ve boyutları, işten ayrılma niyeti kavramı inceleme kapsamına alınmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Özellikle performansı yüksek, nitelikli ve eğitimli olan çalışanların işten ayrılması her sektör ve örgüt için ciddi bir sorundur ve kontrol altına alınması gerekir. Bu noktada işten ayrılma davranışının işareti olan çalışanın işten ayrılma niyetinin farkına varılması örgütler için büyük bir önem taşımaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Loi, Hang-yue & Foley, 2006).

İş görüşmeleri esnasında başlayarak görev sürecini de içine alan birçok olumsuz durum işten ayrılma niyetine sebep olabilmektedir. Çalışan ve örgüt arasında gerçekleştirilmiş olan psikolojik sözleşmede çalışan, örgütü tarafından verilen vaatlerin gerçekleşmediğini, beklentilerinin karşılanmadığını, dolayısıyla sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında güvenin azalması (Robinson ve Rousseau, 1994), sinizm (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Pugh, Skarlicki & Passell, 2003) ve işten ayrılma niyeti (Robinson ve Rousseau,1994; Granrose ve Bacilli,2006) gibi olumsuz tutum ve davranışlar gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra değerleri ve amaçları çalıştıkları örgütten farklı olan çalışanlar tatminsizlik duygusu yaşamakta olup, alternatif bir iş arayışı içerisinde olmakta ve mevcut örgütlerine karşı olumsuz duygulara sahip olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). Bu durumda işten ayrılmanın niyet aşamasında nedenlerinin araştırılarak ortadan kaldırılmaya çalışılması ve çalışanın tekrar bağlılığının sağlanması gerekmektedir (Şahin, 2011).

Bu tez çalışmasının amacı, otel işletmeleri kapsamında çalışanların sosyal değişim algısının, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerine; psikolojik sözleşme ihlal algısının, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerine; örgütsel sinizmde işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin boyutlar bazında ölçülmesidir. Bu çerçevede sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti kavramları incelenecektir. Ayrıca çalışanların sektörde çalışma süresi, departmanları ve kadro düzeyleri gibi demografik özelliklerinin de sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için iletişim içinde olmak, karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bunun karşılığında kendi ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedir. Bu durum sosyal değişimin temelini oluşturmaktadır (Blau, 1964). Sosyal düzende kişi birinden yardım bekliyorsa, öncelikle yardım etmesi gerekmektedir (Gouldner, 1960). Bireyin karşısındakini memnun etmek için yaptığı her şey bir maliyettir ve birey bu maliyetin karşılığında bir ödül beklentisi içine girmektedir (Homans, 1958). Değişim ilişkisi içinde; saygı görme, sevgi, bilgi, arkadaşlık, yardım etme vb. kastedilen ödüller arasındadır (Blau, 1964; Gefen ve Ridings, 2002).

Sosyal yaşamdaki bu değişim ilişkisi aynı şekilde iş yaşamının da temellerini oluşturmaktadır. Çalışanlar örgütleri için gelecekte ödüllendirileceğini varsayarak gönüllü olarak çaba sarf etmektedir (Haar, 2006). Çalışan yükümlüğünün bağlı oldukları örgütün hedefleri ve planlarıyla uyumlu olması örgütün başarısı için son derece önemlidir (Rousseau, 2004). Örgütüne güven duyan ve çabalarının gelecekte ödüllendirileceğine inanan çalışanlar kendilerini yükümlü hissetmekte ve yüksek performansla değişim ilişkisi kapsamında karşılık vermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti yönetim ve organizasyon yazınında ayrı ayrı birçok kez irdelenmiş kavramlar olmalarına rağmen birlikte yeterince çalışılmamış olmaları, sosyal değişim algısının genellikle dayandırıldığı kavramların ölçülmüş olması ancak sosyal değişim algısının yeterince ölçülmemiş olması (Karagonlar, Öztürk & Özmen, 2015) ve son olarak araştırmalara göre kavramların değişim algısına dayandırıldığı bilinse de ne kadar açıkladığına değinilmemiş olması araştırmaya önem kazandırmaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bilimsel araştırmalarda bazı başlangıç noktaları doğru olarak kabul edilir, kanıtlanamaz; ama akla uygunluk gösterir. Bu tarz temel önermelere varsayım (sayılı) denir (Sönmez ve Alacapınar, 2011). Varsayım, genellikle doğruluğu yaygın olarak kabul edilmiş olan belirli bir konuya temel oluşturan ilke ya da ilkeler bütünüdür (Gökçe, 1999). Varsayımı, hipotezden ayıran en temel özellik denenenmeyen bir yargı olmasıdır (Karasar, 2000). Tüm bunlara bağlı olarak bu

çalışmada bazı varsayımlar çalışmanın başında kabul edilmiştir. Bunlardan ilki araştırmaya katılanların anket sorularına verdikleri cevapların kabul edilir ve güvenilir olmasıdır. Bunun yanı sıra evrenden alınan örneklem grubunun evreni temsil ettiği, araştırmada kullanılan ölçeklerin hipotezleri test etmek için yeterli olduğu varsayılmaktadır. Ve araştırma sürecinde örgütlerin ücret ve ödül sisteminde herhangi bir değişiklik olmadığı varsayılmıştır.

1.5. Materyal ve Yöntem

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Thomas (1998) anketi, “insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali” olarak tanımlamaktadır (akt. Büyüköztürk, 2005:1).

Kolay ve maddi açıdan çok fazla zorluk çıkarmadan bilgileri doğrudan toplamaya olanak sağlayan bir teknik olması, diğer veri toplama teknikleriyle kıyaslandığında farklı bölgelerdeki kişi sayısının çok daha fazla olduğu gruplara hızlı bir şekilde uygulanabilmesi, anketlerde katılımcıların isimlerinin istenmemesi sebebiyle daha doğru cevap verme olanağı sağlaması, soruların yazılı olması nedeniyle katılımcıların yanıtlarını istedikleri kadar kontrol edebilme imkanına sahip olması sonucunda daha doğru bilgiler elde edebilme ihtimali, istenilen sayıda yapılabilmesi nedeniyle araştırmacılara zaman, para ve enerji tasarrufu sağlaması tüm bunlara ek olarak anket yoluyla elde edilen verinin istatistiksel ve matematiksel analizlerden geçirilmesinin kolay olması veri toplama tekniği olarak anket tekniğinin tercih edilmesine sebep olmuştur (Arslantürk, 2001; Büyüköztürk, 2005; Balcı, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2015). Hedef kitlenin küçük bir kısmının elektronik ortama bağlanabilmesi, telefonla yapılan anketlerinde sadece çalışma saatlerine bağlı kalma zorunluluğu sebebiyle (Gürbüz ve Şahin, 2015) bu yollar tercih edilmemiş, anketler yüz yüze ve postayla olmak üzere iki yöntemle toplanmıştır. Yüz yüze görüşmede araştırmacı öncelikle kendini samimi bir şekilde tanıtip, uygulamanın amacını aktararak görüşmeye başlar. Ardından katılımcıya neden ve nasıl seçildiği, tahmini ne kadar sürede uygulama yapılacağı açıklanarak katılımcıların görüşmeyi onaylaması beklenir. Posta ile anket uygulamasında ise, büyük alanlara ve gruplara uygulanabilirlik neticesinde genellenebilirliğinin artması araştırmacının en büyük avantajıdır (Büyüköztürk, 2005).

Sosyal bilimlerde ölçek; durum tespiti, özellikleri saptama, bilgilendirme ve sınıflandırma yapmakta kullanılan bir veri toplama aracıdır. Ölçme ise; bir değişkenin gözlemlenmesi sonucunda sayı ya da sembole dönüştürülmesi sürecidir (Güler, 2014). Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket içeriği, literatürde daha önce kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Daha önceden yapılan çalışmalarda kullanılan değişkenlerin tamamı ya da bir kısmının kullanılması sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu seçim genellikle daha önceden yapılmış bir çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin kanıtlanmış olması sebebiyle yapılmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2004 akt. Bilim, 2010).

Araştırma verilerinin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Bu bağlamda Kruskal-Wallis, Korelasyon ve Regresyon analizlerinden yararlanılarak araştırma modeli ve hipotezleri test edilmiştir.

1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bir araştırmada, araştırmacının yapmak isteyip de çeşitli nedenlerden dolayı yapamadığı ve araştırmaya getirmek zorunda kaldığı kısıtlamalara araştırmacının sınırlılıkları denir (Arıkan, 2011). Araştırmadan elde edilen bulgular, verilen sınırlılıklar dahilinde geçerlidir. Bu nedenle çalışmada var olan sınırlılıkların belirlenmesi gerekir (Karasar, 2000).

Bu çalışmada elde edilen veriler anket tekniği kullanılarak toplanmış ve bu da beraberinde bir takım sınırlılıklar getirmiştir. Yüzeysel bilgi toplamaya daha elverişli olması ve hali hazırda var olan sorulara cevap verilmesinin gerekliliği (esnek olmaması), soruların cevaplayıcılar tarafından aynı derecede anlaşılıp anlaşılmadıklarını ve rastgele cevap verilip verilmediğini kontrol etme imkanı olmaması, sadece okur yazar kimselere uygulanabilir olması ve derinlemesine bilgi edinme imkanının bulunmaması anketin önemli sınırlılıklarını oluşturmaktadır (Arslantürk, 2001; Büyüköztürk, 2005; Balcı, 2011). Bunun yanı sıra cevaplayıcıların otel işletmesi çalışanları olması, aşırı yoğunlukla birlikte düşünmeden yanıtlama ihtimalinin yükselmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca uygulanan anketin her ne kadar bilimsel bir çalışma için kullanılacağı ve örgütten bağımsız olduğu belirtilmiş olsa da cevaplar tamamıyla gerçeği yansıtmamış olabilir. Buna ek olarak araştırmadaki kavramlar (sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti) kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

Çalışma zaman ve maliyet gibi faktörler sebebiyle belirli bir coğrafi bölgede (Bodrum'da) yalnızca 5 yıldızlı otel çalışanlarıyla gerçekleşmiştir. Dolayısıyla araştırmanın genellenebilirliği sınırlıdır.

Araştırma yönteminin kesitsel olması (cross-sectional design) bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Bu yönteme göre veriler deneklerden “anlık” olarak yani bir defa veri toplayarak elde edilmektedir (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Bu nedenle araştırma zamana bağlı değişimleri ve gelişmeleri incelememektedir (Wright ve Cropanzano, 2000). Değişkenlerin uzun vadeli etkilerini belirlemek, gelişimini ve değişimini açıklayabilmek için aynı katılımcılara belirli aralıklarla ölçümler yapılması gerekmektedir. Bu tür araştırmalara boylamsal araştırmalar (Longitudinal research design) denmekte olup (Cohen et al., 2007; Wright ve Cropanzano, 2000) , bu araştırmada zaman ve mali sıkıntılar sebebiyle boylamsal araştırma yapılamaması araştırmanın sınırlılıkları içinde yer almaktadır.

Araştırmada yalnızca bir anketle bütün değişkenlerin, aynı değerlendirici tarafından, kendi kendine değerlendirme yöntemi kullanılarak, aynı zamanda gerçekleştirilmesi sebebiyle ortak yöntem varyansı sorunsalı (common method variance) ortaya çıkabilmektedir (Malhotra, Kim & Patil, 2006; Chang, Witteloostuijn & Eden, 2010). Başka bir deyişle ankete katılan çalışanların doğru cevaplar vermediği durumlarda değişkenler arasındaki ilişkilerin normalde olduğundan daha yüksek veya daha düşük çıkması söz konusu olabilmektedir (Chang et al., 2010). Bu çalışmada da kendi kendine değerlendirme yöntemi uygulanması sebebiyle diğer bir sınırlılık ortak yöntem varyansı (common method variance)'dır.

Schein (1992) örgüt kültürünü, örgütün dış çevreyle uyumu ve kendi içinde bütünleşmesi esnasında keşfettiği ve iyi sonuç elde ettiği için geçerli saydığı, bu sebeple de bunları düşünmede, anlamada ve hissetmede en doğru yol olarak yeni örgüt üyelerine aktarılması gerekli olan temel varsayımlar modeli şeklinde tanımlamaktadır (akt. Acaray, Çekmecelioğlu & Akturan, 2015). Örgüt kültüründeki temel değerler çalışanlarla birlikte oluşturulmaları, paylaşılmaları ve kişilerin davranışlarını etkilemesi sebebiyle örgütün tamamına ait olarak görülmektedir (Akdemir ve Çukacı, 2005). Nasıl ki toplum üyeleri ait oldukları toplum kültüründeki değerlere, davranışlara ve normlara göre yaşıyorlarsa, çalışanlar da aynı şekilde ait oldukları örgüt kültürünü benimseyip ilişkilerini bu

kültüre göre belirlemektedirler (Berberoğlu vd., 1999:30 akt. Kavoğlu, 2009). İşte bu noktada araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürleri ile ilgili bilgi sahibi olunmaması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

Araştırma kapsamında incelenen sinizm kavramı yalnızca örgütsel sinizm olarak ele alınmış olup sinizmin diğer türleri olan kişilik sinizmi, mesleki sinizm, çalışan sinizmi, kurumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi (Abraham, 2000) kavramlarının göz ardı edilmiş olması bir diğer sınırlılıktır.

Araştırmada çalışanların yaşlarına yönelik herhangi bir soru sorulmamıştır. Oysaki çalışanların yaşları ile birlikte değerlendirilen kariyer aşamaları, bireyin işiyle ilgili rollerinin, gelişim sonucundaki değişimleri olarak tanımlanabilir ve çalışanların buldukları aşamaya göre önem verdiği konular farklılık göstermektedir. 25 yaşına kadar olan ilk aşamada önemli olan tercih edilen iş rolüdür. 30-45 yaş arasındaki ikinci aşamada önemli olan, güvenlidir. 45 – 65 yaşları arasında özerk olmak sorumluluk almak ve istikrar beklentisine önemli olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007). Tüm bunlar ışığında çalışanın kariyer aşamaları tutum, niyet ve davranışlarını etkileyebilmekte olup bu çalışmada katılımcıların hangi aşamada olduğunun bilinmemesi araştırmanın sınırlılığıdır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yabancı kökenli olması da araştırmanın sınırlılıkları içerisinde yer almaktadır. Zira ölçekleri oluşturan ifadelerden bazılarının kültürlerarası genellemeye elverişli olmama olasılığı bulunmaktadır. Böyle bir durumda yeni çevrilen ölçek(lerin) faktör yapısı beklenenle uyuşmuyor olabilir (Allen, 2003).

Sosyal bilim araştırmalarında değişkenler arasında nedensel ilişkileri test etmek için en güçlü yöntem deneysel araştırma desenleridir. Dolayısıyla araştırmanın deneysel yöntemle yapılmamış olması da bir diğer sınırlılıktır. Deneysel araştırmalar, araştırmacının üzerinde durduğu bağımsız değişkenlere müdahale ederek bağımlı değişkenlerdeki değişimleri kıyaslama imkanı vermesi sebebiyle olgular arasında sebep-sonuç ilişkisi yorumu daha kolay yapılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sosyal Değişim Algısı

Kökleri 1920'lere kadar uzanan sosyal değişim teorisi, örgütsel davranışları anlamada en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Başlangıçta insan davranışlarını analiz etmek için geliştirilen teori, daha sonra örgütsel davranışları anlamak için uygulanmıştır (Shiau ve Luo, 2012; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Sosyal değişim ilişkilerinin birçok kez iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti vb. gibi bir çok çalışan tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu kanıtlanmıştır (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005).

Sosyal değişim, çalışan ve örgüt arasındaki yüksek kaliteli ve uzun vadeli ilişkiler üreten sosyal etkileşim anlamına gelir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Bal, Chiaburu & Jansen, 2010). Ayrıca sosyal değişim ilişkileri çalışan ile örgüt arasındaki değişimde sosyo-duygusal yönlerin gücüne de bakmaktadır (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006; Bal et al., 2010).

Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962), Homans (1958) ve Thibaut ve Kelley (1959) teorinin gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmacılarıdır. *Homans (1958)* sosyal davranış bir değişim ilişkisi olarak ele alan ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Daha sonrasında *Blau (1964)*, sosyal ilişki kavramını bir değişim süreci olarak tanımlayabilmek adına "sosyal değişim teorisi" terimini ilk defa dile getirmiş olan araştırmacıdır. *Thibaut ve Kelley* de ilgili teoriye büyük oranda katkı sağlamış diğer araştırmacılarıdır (akt. Bolat, Bolat & Seymen, 2009). Homans ve Blau sosyal değişimin sıralı ve karşılıklı ilerlemesi üzerinde durmuştur. Emerson, "güç" faktörünün sosyal değişim sürecinde en önemli etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Thibaut ve Kelley ise güven ve değişim üzerinde durmuştur (Hall, 2003). Sosyal değişim için farklı görüşler ortaya çıkmasına rağmen teorisyenler, etkileşimlerin bir dizi yükümlülükler içerdiğini kabul etmektedir. Sosyal değişim teorisi içinde bu etkileşimler genellikle birbirine bağımlı olarak görülür. Ayrıca sosyal değişim, bu birbirine bağımlı işlemlerin yüksek kaliteli ilişkileri oluşturma potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal değişim teorisine göre, yaşamın sürdürebilmesi için insan ilişkilerinin olması gereklidir. Zira bireyler birbirlerinin ihtiyaçlarını ve

ödüllendirilme beklentilerini (saygı görme, arkadaşlık, onur vb.) karşılamak için sürekli iletişim içinde olmalıdır (Gouldner, 1960; Blau, 1964; Gefen ve Ridings 2002; Mimaroglu, 2008). Bir başka deyişle sosyal değişim teorisi, kişisel çıkarlara sahip bireylerin, bireysel hedeflerini yalnız başına gerçekleştirememesi doğrultusunda kişisel çıkarlara sahip başka kişilerle etkileşim içerisine girmesidir (Lawler ve Thye, 1999). Buna bağlı olarak “karşılıklılık” teorisinin temelini oluşturur (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Gouldner (1960)’a göre her toplumsal sistemin bir başlangıç mekanizması vardır ve sosyal ilişkilerin başlangıç mekanizması, kazanılan faydaların devamlılığını sağlamak için karşılıklı alıp verme ihtiyacıdır. Değişim ilişkilerinden sağlanan kazançlar sosyal etkileşimi isteklendirir. Değişim işlemlerinin yükümlülükleri yerine getirmede kullanılan kurallar, grup yaptırımına tabidir. Karşılıklılık normu, bireyin kendine yardım eden kişilere yardım etme yükümlülüğü olduğunu savunur. Bu durumda, birey karşı taraftan yardım almak istiyorsa, karşı tarafa yardım etmelidir (Gouldner, 1960).

Sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden biri güven, bağlılık ve karşılıklı yükümlülük içerisinde ilişkilerin zamana bağlı olarak gelişmesidir. Bu durumun gerçekleşmesi için tarafların değişimde belli kurallara uyması gerekmektedir. Değişim ilişkisinin karşılıklı ve anlaşmalı olması bu kuralların başında yer alır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal değişim, bireylerin elde etmeyi düşündükleri geri dönüşler aracılığıyla motive oldukları gönüllü eylemleri ifade eder (Blau, 1964). Blau bu teorisinde; çalışanların çabalarını, gelecekteki ödül vaadi için takas ettiklerini ileri sürmektedir (Haar, 2006). Birey değişim sırasında, karşı tarafa her ne verirse versin bu onun için bir maliyet, karşı taraftan değişim sonucu aldığı ise ödülüdür (Homans, 1958). Teoride kastedilen; karşılıklı koşulu ve karşılıklı “işlemleri” veya basitçe “değişimi” içeren iki taraflı ödüllendirici bir süreç olmasıdır (Emerson, 1976). Foa ve Foa (1974,1980)’nın kaynak teorisi değişimin 6 tür kaynağı olduğunu savunur. Kaynak teorisine göre değişim sırasında bireyler bilgi, statü, sevgi, para, mal ve hizmeti kaynak olarak kullanır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Çalışanlar arasındaki sosyal değişimler kişisel çıkarlarla bağlantılıdır ve karşılıklı bağlılık ve bağımlılığı içermektedir. Blau (1964)’nın sosyal değişim teorisinde sosyal değişim, kişinin bir diğer kişiyle ilgilenmesi ve buna bağlantılı

olarak diğerk kişinin de benzer yollarla kendisini ödüllendireceğı ve kendisiyle ilgilenmesi beklentisinden meydana gelir (James, 2005). Bu doğrultuda sosyal değışim teorisinde öngörülen, ilişkili tarafların birbirlerine karşılıklı olarak iyilik yapmalarıdır. Bu teoriye göre iyiliğı yapan taraf, ilişkili olunan diğerk tarafında kendisine iyilik yapmasını beklemektedir ve bu döngüde karşılıklı beklentiler giderildiğı sürece sosyal değışim ilişkisi devam etmektedir (Köksal, 2012). Beklenti içerisinde olunan sosyal ödüllerin ilişkide olan insanları birbirine yakınlaştırdığı savunulmaktadır (James, 2005).

Sosyal değışimde birey, iyilik yaptığı ve bu sebeple yükümlölükleri olan karşı taraftan gelecek geri dönüşün pazarlığını yapamaz. Zira bu karşı tarafın takdirine bırakılmalıdır (Blau, 1964). Bu durumda iyiliğın iadesinin ne şekilde ve ne zaman olacağı genellikle belirsizlik taşımaktadır (Shore et al., 2006). Sonuç olarak sosyal değışim ilişkileri güvene bağılıdır (Blau, 1964; Shore et al., 2006). Değışim ilişkileri ilk başta yavaş yavaş ilerleyerek düşük değerli faydalarla başlar ancak tarafların zamanla birbirine güvenlerinin artmasıyla birlikte daha yüksek değerli faydalara ulaşır (Blau, 1964; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Bu sebeple sosyal değışim açısından güven, taraflar arasında birbirini takip eden alışverişler sonucu ortaya çıkar (Neves ve Caetano, 2006). Tüm bunların tersine, bir çalışan iş arkadaşına birkaç kez yardım edebilir ancak diğerk taraf karşılık vermede başarısız olursa çalışan yardımını kolayca durdurabilir (Blau, 1964).

Sosyal değışim ilişkilerinde, sahip olunan konum büyük öneme sahiptir. Tarafların birbirleriyle ilişkisindeki konumu, sosyal değışim açısından üç şekilde olabilir: Bağımsızlık, bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık durumu. Sosyal değışimin gerçekleşebilmesi için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal değışimden bahsedilemez. Bu noktada sosyal değışimin, başkalarıyla karşılıklı dayanışma ve bağıllık üzerinde durduğu vurgulanmaktadır (Cihangiroğlu ve şahin, 2010).

Sosyal değışim teorisine göre değışim, hem ekonomik hem de sosyal çıktılarına yol açabilen sosyal bir davranıştır. Bireyler değışim çerçevesinde yeni ilişkilere girerken eski ilişkilerini de ödüllendirecekleri beklentisiyle korumaya devam etmektedir. Para gibi ekonomik ödüllerde önemli sayılmakta ancak duygusal doyum, manevi değerler, bireysel fayda sağlama ve insancıl ideallerin

paylaşılması gibi sosyal ödüller çoğunlukla daha değerli olarak görülmektedir (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001).

Blau (1964)' e göre değişimde, sosyal değişim ve ekonomik değişim olmak üzere iki çeşit sosyal ilişki bulunmaktadır. Fakat bu iki ilişki birbirinden önemli farklarla ayrılmaktadır. Sosyal değişim teorisinde değişim sonucunda tarafların sahip olacağı ödüller konusunda pazarlık yapılmaz ve bu durum kişilerin değerlendirmesine bırakılır. Ayrıca bahsi geçen ödüller para ile bağdaştırılmamaktadır. Dolayısıyla, sosyal değişim teorisinin gelecekte özellikleri belirlenmemiş yükümlülüklerin temelinde var olması, bu ilişkiyi ekonomik değişimden ayrılan en önemli etkidir (Gürbüz, 2006). Sosyal değişim ilişkisinin temelinde yatan yükümlülüklerin dışında, güven ve kişilerarası bağlılık da ekonomik değişim ilişkileri içine dahil değildir. Bunun durumun tersine, taraflar arası ilişkiler uzun süreli veya devamlı değil, kısa süreli ve mali odaklı etkileşimler şeklindedir. Buna göre sosyal değişim istihdam ilişkisinin sosyo-duygusal yönlerini (yükümlülük ve güven duyguları) vurgulamakta, ekonomik değişim ise ilişkinin mali ve daha somut yönlerine odaklanmaktadır (Shore et al., 2006). Sosyal değişim, hesap vermeyi önleyen iyiliklerin uzun süreli değişimine dikkat çekmekte ve tarafların karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirmelerini temel almaktadır. Gerçekleştirilen davranış gönüllü olduğundan faydaları karşılıklıdır ancak garantisi yoktur. Diğer yandan ekonomik bir değişim, değişimde gerçekleştirilecek konu ile ilgili miktarlar üzerinde anlaşmaya varılan resmi bir sözleşmeye dayanmaktadır (Blau, 1964; Whitener et al., 1998).

Örgüt ve çalışan olmak üzere iki taraflı olan değişim ilişkileri dört kategoride ele alınmaktadır. Şekil 2.1'e göre; değişim, çalışan veya örgüt yükümlülüklerinde denge derecesine göre ve örgüt veya çalışanın algıladığı yükümlülüğün derecesine göre yüksekten düşüğe dağılım sergilemektedir (Shore ve Barksdale, 1998).

Örgüt (İşveren) Yükümlülükleri

	Yüksek	Ortadan Düşüğe
Yüksek	Karşılıklı Yüksek Yükümlülükler	Çalışanın Fazla Yükümlülüğü
Çalışan Yükümlülükleri Ortadan Düşüğe	Çalışanın Az Yükümlülüğü	Karşılıklı Düşük Yükümlülükler

Kaynak: Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998), "Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach," *Journal of Organizational Behavior*, 19, p.734.

Şekil 2.1. Değişim İlişkileri Tipolojisi

Çalışan iş ilişkisi içerisinde hem kendinin hem de örgütünün yükümlülüklerinin yüksek seviyelerde olduğunu algıladığı zaman, değişim ilişkisi dengelenmiş olacaktır. Bu tür değişimler Şekil 2.1’de de görülen “Karşılıklı Yüksek Yükümlülükler” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişkide; çalışanlar örgütlerine çok fazla katkı sağlarken, örgütlerde çalışanlara aynı şekilde olanak sağlamaktadır ve bu ilişki güçlü bir sosyal değişimi yansıtır (Shore ve Barksdale, 1998).

Hem çalışan hem örgüt yükümlülükleri ortadan düşük seviyeye doğru olduğunda değişim ilişkisi zayıf ama dengelidir. Bu tip değişimler Şekil 2.1’de de görülen “Karşılıklı Düşük Yükümlülükler” olarak adlandırılmaktadır. Değişimi “Karşılıklı Düşük Yükümlülükler” ilişkisiyle sürdüren çalışan sınırlı çabayla istihdam ilişkisini koruyabileceğini düşünmektedir ve örgütten de sınırlı miktarda bir karşılık beklemektedir (Shore ve Barksdale, 1998).

Örgütlerde dengede olmayan 2 tür değişim ilişkileri görülmektedir. Bu tip değişimlerden ilki, çalışan yükümlülüklerinin örgüt yükümlülüklerinden daha fazla olduğu Şekil 2.1’de de görülen “Çalışanın Fazla Yükümlülüğü” olarak adlandırılmaktadır ve çalışanlar örgütlerinden alacaklı olduklarını hissederler. Dengede olmayan değişim ilişkilerinden ikincisi olan ve Şekil 2.1’de de görülen “Çalışanın Az Yükümlülüğü” durumunda yüksek örgüt yükümlülüklerine karşın

çalışan yükümlülüklerinin beklenin altında olduğu görülmektedir (Shore ve Barksdale, 1998).

2.2. Psikolojik Sözleşme

2.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme ve psikolojik ihlal kavramlarını ayrıntılı olarak incelemeye başlamadan önce kavramların çerçevesini oluşturan başlıca teorilerden bahsetmek yararlı olacaktır. Psikolojik sözleşmenin dayandırıldığı teorileri şöyle sıralamak mümkündür: sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu, eşitlik teorisi, beklenti teorisi, Guest'in psikolojik sözleşme modeli ve psikolojik sözleşme ihlallerine dair tutarsızlık modeli.

2.2.1.1. Sosyal Değişim Teorisi:

Sosyal değişim teorisi, psikolojik sözleşmenin kökenindeki en önemli kuramlardan biridir (Agee, 2000; Bal et al., 2010). Organ et al. (2006)'ne göre sosyal değişimde verilen karşılık çoğu zaman destek ve dostane ilişkiler şeklindedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmedeki değişimi anlayabilmek için iş ilişkilerinin sosyal değişim bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir (Mimaroğlu, 2008). Bu durum göz önünde bulundurularak psikolojik sözleşme çalışmalarında, çalışan ile örgüt ilişkisini açıklamak için genellikle sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden faydalanılmaktadır (Richard, McMillan-Capehart, Bhuian & Taylor, 2009).

Sosyal değişim teorisi ile psikolojik sözleşme arasında bazı ortak unsurlar bulunmaktadır. Birincisi ve en önemlisi her ikisinde de değişim ilişkisinin karşılıklılık normuna bağlı olmasıdır. İkincisi, çalışan ve örgüt ilişkisinde her iki tarafında aldıkları karşılığında yerine getirmesi gereken bir dizi yükümlülüğe sahip olmasıdır (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008). Blau (1964), yerine getirilmeyen yükümlülüklerin sosyal değişim ilişkisinde gerekli olan dengeyi bozduğunu ve tarafların her ikisi içinde olumsuz sonuçlara yol açtığını belirtmiştir. Çalışanlara göre sosyal değişim ilişkisinin dengede olması, kendi yükümlülüklerinin ve örgütlerinin yükümlülüklerinin eşit olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Mimaroğlu, 2008).

Çalışanlar ve örgüt arasındaki sosyal değişim, psikolojik sözleşmeleri açıklayan bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Ve bu nedenle değişim, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha sonraki davranışlarını nasıl etkileyeceğini belirleyebilmektedir (Bal et al., 2010). Çalışanlar için sosyal değişim ilişkilerinin gücü marjinal bir öneme sahiptir. Buna sebep olarak sosyal değişim ilişkilerinin gücünün psikolojik sözleşme ihlallerine olan etkisi gösterilebilir. Bu nedenle yüksek sosyal değişim ilişkisi içinde çalışanların, düşük sosyal değişim ilişkisi içinde çalışanlara kıyasla psikolojik sözleşme ihlali sonucunda daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Buna karşın, yüksek kaliteli sosyal değişim ile çalışanlar, kendilerini örgütlerine adanmış olabilmekte ve örgüt ile çalışan arasında ciddi zararlara yol açan psikolojik sözleşme ihlali algısı sebebiyle örgütlerinden ayrılma olasılıkları azalabilmektedir (Bal et al., 2010).

2.2.1.2. Karşılıklılık Normu:

Karşılıklılık normunun temelinde, kişilerin kazandıkları yararları karşılık olumlu davranışta bulunacakları yer almaktadır. Karşılıklılık normundan söz edebilmek için ilk önce bireylerin kendilerine yardım edenlere yardımla cevap vermeleri ve onlara zarar verecek davranışlar sergilememeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960). Gouldner (1960), karşılıklılık normunun evrensel olduğunu dolayısıyla teorinin tüm insanlar için geçerli olduğunu öne sürmüştür. Fakat karşı karşıya kalınan durumun koşullarına, bireylerin karakteristik yapılarına ve normun sonucunda verilen fayda ve değere (ihtiyacın derecesine) göre değişebileceğinin altını çizmiştir.

Karşılıklılık normuna göre örgüt verdiği sözlerini ve yükümlülüklerini yerine getirmezse çalışanlar örgüte olan katkılarını değiştirerek (örneğin çabalarını ve performanslarını düşürerek) tepki verirler (Bal et al., 2010). Rousseau (2001)'ya göre çalışanın sunduğu katkının örgütü bir karşılık vermeye zorladığına dair bir algıya sahip olması psikolojik sözleşmenin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ve bu durum karşılıklılığın önemli bir psikolojik sözleşme unsuru olduğunu göstermektedir (akt. Dikili, 2012).

2.2.1.3. Eşitlik Teorisi:

Eşitlik teorisinin ana düşüncesi, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme isteğine sahip olmaları ve bu isteklerinin motivasyonlarına olan etkileridir. J. Stacy Adams'ın geliştirdiği bu teoriye göre, bireyin işindeki başarısı ve tatmin olma seviyesi çalıştığı örgütün ortamıyla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliklerle bağlantılıdır (Koçel, 2001).

Adams (1965)'in teorisine göre bir çalışan sahip olduğu kazanımların adil olma derecesini görebilmek için örgütüne olan katkılarını başka bir deyişle girdilerini (eğitimi, tecrübe, zeka vb.) ortaya koyarak girdi-çıkıtı oranını hesaplar. Ardından çalışan diğer örgüt çalışanlarının kazanımları ile kendi kazanımlarını kıyaslar. Örgüt çalışanlarının girdi-çıkıtı oranlarının benzer olması da örgütün içindeki hakkaniyeti belirtir (Greenberg, 1990). Girdilere (eğitim, tecrübe, çaba ve bağlılık) ve çıktılara (aldığı ücret, farkındalık, sosyal ilişkiler, ödüller) dayanan eşitlik sürecinde çalışan psikolojik sözleşmesini değerlendirir. Çalışanın kendi girdi ve çıktılarını diğer çalışanlarla kıyaslaması hem nesnel verilerle (örneğin bireyin maaşı) hem de algılarla (örneğin farkındalık kıyaslaması) gerçekleşebilmektedir. Psikolojik eşitlikte taraflardan her ikisi de dengede olur ise çalışan eşit davranıldığını düşünecek, dengede değilse eşitsizlik algılayacaktır (Moorhead ve Griffin, 1995 akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Eşitlik teorisi çerçevesinde, bir örgütteki çalışan dört aşamalı bir süreç yoluyla kendisine karşı adil davranılıp davranılmadığını değerlendirerek hakkaniyet algılarını oluşturur. Birinci aşamada, örgüt tarafından kendisine nasıl davranıldığını değerlendirir, ikinci aşamada örgütün diğer çalışanlara nasıl davrandığını değerlendirir, üçüncü aşamada diğer çalışanlar ile kendisi arasında kıyaslama yapar ve son aşamada da bu kıyaslama neticesinde kendisine adil davranılıp davranılmadığıyla alakalı bir karara varır (Griffin ve Moorhead, 2014).

2.2.1.4. Beklenti Teorisi:

Victor H. Vroom (1964)'un geliştirdiği bu teori, bireyin, ekonomik çıkarlarına yönelik akılcı davrandığını, pek çok seçenek içerisinde bir tercih yapması durumunda kendisi için en avantajlı olanı, en fazla yarar sağlayacağı seçeneği tercih edeceğini ileri sürmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Teoriye göre bir kişinin belirli bir iş için çaba göstermesi üç faktörle bağlantılıdır.

Bunlardan ilki “valence” (bireyin belirli bir çaba gösterdikten sonra elde edeceği ödül isteme seviyesi), ikincisi “bekleyiş” (bir davranış sonucunda belirli bir ödül elde etme düşüncesine sahip olmak) ve sonuncusu araçsallık (bireyin elde edeceği ödül birinci ve ikinci kademe arası algılaması) olarak adlandırılır (Sığırı ve Gürbüz, 2014).

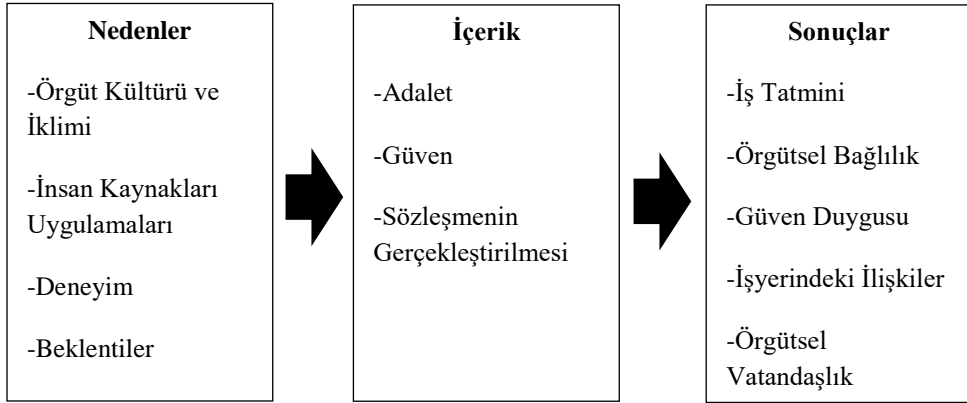
Vroom iki veya daha fazla amaca yönelik duyulan isteklerin seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirten kavram için “valence” kelimesini kullanmıştır. Bir amaca ulaşılacak isteniyorsa, yani bu amaca ulaşılması ulaşılamamasıyla kıyaslanınca üstün oluyorsa, bu amacın valence'ı (+), bunun tersi durumunda (—) olacaktır. Amaca yönelik ilgisizlik durumunda ise, valence sıfır olacaktır. Dolayısıyla, valence'ın değeri + l'den —'e kadar değişim gösterecektir. Fakat bahsedilen değerler elde edilen amacın gerçek değeri değil, beklenen değeridir. Örneğin yalnızca "sıkı çalışma" kendi kendine (+) valence değerine sahip değildir, ancak "sıkı çalışma" istenilen bir terfiye sebep olarsa o zaman bu amacın valence değeri (+) olacaktır. Başka bir deyişle beklenti teorisi; belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağına dair geçici bir inançtır dolayısıyla değişebilmektedir. Görüldüğü üzere bu kavram eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir (Onaran, 1981).

Porter ve Lawler (1968), temelde beklenti teorisi olan Vroom'un teorisine tutumsal değişkenler (algılanan rol, yetenek ve bilgi) ekleyerek teoriyi geliştirmiştir. Beklenti-değer olarak adlandırılan bu teori, daha önce ayrı ayrı incelenen birçok değişkeni bir araya getirerek ilişkilerini belirtmiştir (Onaran, 1981). Beklenti-değer teorisi, bireyin gösterdiği çabaya karşılık almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbiriyle olan yakınlığıdır. Ödül elde etmiş olmak doyumun gerçekleşmesi için yeterli olmayacak, kazanılması gerektiğine inanılan ödül alındığında doyuma ulaşılması muhtemel olabilecektir. Bu sebeple kişi, beklentisinden daha az ödül elde ettiğini düşündüğünde mutlu olmayacak ve doyumsuzluk yaşayacaktır. (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

2.2.1.5. Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli:

Guest (1968), geliştirdiği modelde psikolojik sözleşmenin nedenleri, içeriği ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Modelde psikolojik sözleşmenin nedenleri olarak; örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları uygulamaları, deneyim, beklentiler ve diğer alternatifler gösterilmektedir. Adalet, güven ve sözleşmenin

gerçekleştirilmesi unsurları da psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturmaktadır. Modele göre psikolojik sözleşmenin sonuçlarını ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, işyerindeki ilişkiler, güdülenme, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır.



Kaynak: Guest (1998), Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?, Journal of Organizational Behavior, 19, p. 661.

Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme Modeli

2.2.1.6. Psikolojik Sözleşme İhlallerine Yönelik Tutarsızlık Modeli

Turnley ve Feldman (1999) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik tutarsızlık modeli çalışanların beklentilerinin kaynakları, tutarsızlığın ortaya çıktığı özel sözleşme unsurları ve tutarsızlığın doğası üzerinde durarak çalışanların yerine getirilmeyen vaatleri ne zaman psikolojik sözleşme ihlali olarak algıladıklarını ve bu ihlallere ne zaman ve ne şekilde cevap vereceklerini anlamayı amaçlamaktadır.

2.2.2. Algılanan Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

İşletmeler, artan rekabetle birlikte kısa vadeli karlar üzerine odaklanmakta; dış kaynak kullanımı, yeniden yapılanma, geçici işçi alımı, küçülme gibi uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu rekabet ortamı yaygın işten çıkarmalara sebep olmakta dolayısıyla ömür boyu iş ilişkilerini ortadan kaldırmakta, çalışanların algılarını ve tepkilerini değiştirmektedir. Örgütlerin vaatlerini gerçekleştirmesine olan inancın giderek azalması, daha az iş güvenliği, işlerini

kaybetme endişesi, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemekte, hayal kırıklığına uğratmakta ve sinik tutumlar göstermelerine sebep olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık azalmakta ve güven kaybı yaşanmaktadır. Bu olayların ışığında, psikolojik sözleşme kavramı resmi iş sözleşmelerine kıyasla daha etkili olması sebebiyle çağdaş istihdam ilişkilerini tanımlamak ve anlamak açısından büyük bir öneme sahiptir (Morrison ve Robinson, 1997; Turnley ve Feldman, 2000; Patrick, 2008; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007).

Psikolojik sözleşmelerin temelinde iş sözleşmelerinin olduğu söylenebilir. Zira yazılı iş sözleşmelerindeki boşluklar ve belirsizlikler psikolojik sözleşmelerin oluşmasına sebep olmuştur. Ancak psikolojik sözleşmeler, biçimsel ve yasal iş sözleşmelerinden içerik ve beklenen etki bakımından farklıdır. Bir ev ya da bir araba gibi ürünleri satın aldığımızda veya sattığımızda şartları belirten bir sözleşmeye alıcı ve satıcı olarak karşılıklı imza atılmaktadır. Psikolojik sözleşme de bu standart yasal sözleşmelerle bazı benzerlikler göstermektedir. Fakat daha az biçimseldir, yazılı maddeleri yoktur ve açıkça tartışılmaz. Psikolojik sözleşmelerin temeli her ne kadar resmi iş sözleşmelerine dayansa da onların aksine yapısı gereği algısaldır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Özgül, 2013; Moorhead ve Griffin, 2014).

Son yıllarda hem iş yaşantısında hem de akademik alanlarda sıklıkla karşılaşılan psikolojik sözleşme kavramı, ilk kez 1960'lı yılların başında Argyris; Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962), Schein (1965), Kotler (1973), Rousseau (1989,1995) tarafından istihdam ilişkisini anlamak için ortaya atılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997 ; Zhao et al., 2007).

– “Psikolojik sözleşme” terimini ilk defa 1960 yılında Argyris “*Örgütsel Davranışı Anlamak*” (*Understanding Organizational Behavior*) adlı kitabında dipnot şeklinde kullanmıştır (Schalk ve Roe, 2007). Argyris (1962) psikolojik sözleşmeyi, tarafların birbirlerinin normlarına saygı gösterdiği, yazılmamış anlaşma olarak düşünmektedir. Ve ona göre psikolojik sözleşmeleri resmi sözleşmelerden ayıran özellik ise örtük doğasıdır (Sels, Janssens & Brande, 2004). Argyris, örgütlerin yapısı gereği karmaşık ve sürekli etkileşim içinde olmaları sebebiyle yönetimin işleyişinde psikolojik sözleşmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Argyris'e (1960) göre, çalışanlar iş saatleri içerisinde yalnız başlarına bırakılır, istenilen seviyede ücret elde eder ve iş güvencesi sağlanırsa yüksek üretim

yapmalarının yanı sıra iş ile ilgili konulardan daha az şikayet ederler. Gözlem ve mülakatları sonucunda Argyris, çalışanların performanslarının artması için biçimsel sözleşmelerin dışında ortaya çıkan ilişkilerinde önemli olduğundan bahsetmiş, ancak kavramı net bir şekilde adlandırmamıştır (Özgen ve Özgen, 2010).

– Levinson (1962) ise, Argyris’in aksine psikolojik sözleşmenin yalnızca olumsuz şartlarda kullanılmayacağını vurgulamış (Doğan ve Demiral, 2009); psikolojik sözleşmeyi, söylenmemiş olan ve büyük ölçüde örtük karşılıklı beklentilerin bir ürünü, yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlamıştır (Sels et al., 2004). Buna ek olarak Levinson (1962) psikolojik sözleşmenin beş temel özelliğinden bahsetmiştir. Bunlardan ilki, psikolojik sözleşmelerin içinde yer alan, geçmiş etkileşimlere ve deneyimlere dayalı geliştirilen ve genellikle söylenmemiş olan yükümlülüklerdir. İkincisi, sözleşme taraflarının karşılıklı bağımlı olmaları, üçüncüsü psikolojik sözleşmelerin psikolojik mesafeyi gerektirmesidir. Dördüncü olarak, psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Beşinci ve son olarak psikolojik sözleşmeler duygusaldır, ihlal edildiğinde çok güçlü duygular uyandırmaktadır (Agee, 2000).

– Levinson (1962)’a benzer bir tanım yapan Schein (1978) ise psikolojik sözleşmeden, “çalışan ve örgüt arasında karşılıklı yazılmamış beklentiler bütünü” şeklinde bahsetmektedir (Guest, 1998:650).

– Kotter’e (1973;93) göre psikolojik sözleşme, “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır” (akt. Özgen ve Özgen, 2010:2).

– Schein (1980) ise, psikolojik sözleşmenin çalışan-örgüt ilişkisinde karşılıklı anlaşmadan doğduğunu belirterek kavramı “çalışan ve örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler” olarak tanımlamıştır (Suazo, 2002).

– Rousseau (1989) ise psikolojik sözleşme kavramını, “çalışan ve bağlı olduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair bireyin inançları” olarak tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşmede en azından bir tarafın, diğer taraftan ileriye yönelik bir vaat aldığına inanması gerekmektedir. Karşı tarafa bir fayda sağlanmış ve ileride geri dönüş olarak yarar elde edilmesi beklenen bir yükümlük oluşturulmuştur (Rousseau, 1990). Başka bir deyişle Rousseau (1990:390) psikolojik sözleşmeyi, “bir çalışan ve bir örgüt arasındaki ilişki bağlamında ortaya çıkan karşılıklı yükümlülükler karşılıklı bireyin inançları” olarak tanımlamaktadır. Önceki tanımlardan farklı olan bu tanıma göre odaklanılan nokta ilişki boyutundan birey boyutuna yönelmiştir. Bu bakış açısına göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme çeşitlerinin tersine karşılıklı iki taraf (örgüt ve çalışan) yoktur; zira psikolojik sözleşme bireysel algıyla oluşur (Schalk ve Roe, 2007).

Bu tanımdan sonraki yıllarda örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşme kavramına olan ilgi artmıştır. Lucero, Scmedemann, Allen, Robinson, Morrison ve Rousseau gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmeye ilişkin kavramı açıklığa kavuşturmak ve ayırt etmek için iki özellik üzerinde durmuşlardır. Bu özelliklerden ilki; psikolojik sözleşmenin, çalışanların kendi iş ilişkilerindeki yükümlülüklerine yönelik inançları olmasıdır. İkincisi ise psikolojik sözleşmenin, algılanan sözlere yani gelecekteki amaçlara yönelik iletişim biçimine dayanmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997).

Tüm tanımların ışığında psikolojik sözleşme kavramı genel olarak dile getirilmeyen sözler, örgütün çalışana ne vereceği ve geri dönüş olarak çalışanın örgüte ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak bahsi geçmemiş konuları kapsamaktadır. Bu tür sözleşmelerin dile getirilmeme nedenleri içerisinde her iki tarafın da beklentileri konusunda birbirlerine net olmamaları veya gerçekten bilgilerinin olmaması olabilir ya da olağan olarak görülen beklentilerin karşı tarafa söylenmesinin gerekli olmadığı düşünülmesi olabilir. Kültürel normların etkisiyle bazı beklentilerin dile getirilmesinin doğru bulunmaması, her iki tarafın açısından da beklentilerin açıkça konuşulmasının diğer tarafta hayal kırıklığı oluşturacağı endişesi de bu sözleşmenin koşullama nedenlerine ek olarak gösterilebilir (Aytaç, 1997 akt. Özgül, 2013).

Diğer sözleşme türlerinin tersine, psikolojik sözleşme yapısı sebebiyle algısaldır. Algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmelerin, çalışanların iş ve örgütleriyle ilgili genel inançları olarak adlandırılan “beklentilerden” ayırt edilmesi gerekir. Örneğin, yeni işe başlayan bir çalışan; yüksek maaş, uygun çalışma ortamı ve terfi gibi beklentilere sahip olabilir. Bu beklentiler geçmiş

deneyimler, sosyal normlar, gözlemler ve duyular gibi geniş bir yelpazeden kaynaklanabilir (Robinson, 1996). Morrison ve Robinson (1997)'ye göre beklentiler çalışanların örgütünden almayı umut ettikleri yararlar, psikolojik sözleşmeler ise örgütün vermekle yükümlü olduğuna inanılan durumlardır. Psikolojik sözleşme ve beklentileri ayıran iki nitelik; psikolojik sözleşmenin hem vaatleri kapsaması hem de karşılıklı olmasıdır (Rousseau, 1990 akt. Collins, 2010).

2.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşmeden söz edebilmek için Rousseau ve Schalk (2000) iki ön şart sunmuştur. Belirli miktarda şahsi özgürlük durumunun olması bu şartlardan ilkidir. Psikolojik sözleşmelerin gönüllü anlaşmalar olması nedeniyle, kişilerin kendi hakları olmadan birbirlerine özgürce verebilecekleri bir şeyleri yoktur. Zira özgürlüğü kısıtlanmış bir kişinin çalışma veya çalıştığı işten ayrılmayı tercih etmeleri mümkün değildir. Sosyal kararlılık ise psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için Rousseau ve Schalk (2000)'in sunmuş olduğu ikinci şarttır. Bu şarta göre hem çalışanların hem de örgütlerin, karşısındakinin niyetine ve anlaşmaya sadık kalacağını dair bir güvenceyi anlaşmayı yapmadan önce temin etmesi gerekmektedir (akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Çalışanların psikolojik sözleşme koşullarını belirlemede Rousseau (1995)'e göre üç koşul bulunmaktadır. Bu koşullardan ilki işe başvuran bireylerin örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilmek için diğer örgüt bireyleriyle iletişim halinde olabilmesidir. İşe alım sürecine gelindiğinde de işe başvuran kişiler açık veya örtük bir takım sözler alabilir. İşe alınma aşamasından sonra ise kişinin psikolojik sözleşmesinin şekillenmesinde; üstleri veya çalışma arkadaşlarının kendi düşüncelerini yansıtması önemli rol oynayabilmektedir. İkinci olarak ise çalışanlar, diğer örgüt bireylerinin davranışlarını ve bu davranışlarının karşılığında örgütten aldığı geri dönüşleri gözlemleyerek kendi sözleşme yükümlülükleri konusunda ipucu alabilmektedir.

Üçüncü ve son olarak örgüt, çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda; resmi ücret, performans değerlendirmeleri, ek olanaklar, örgütü tanıtıcı belgeler ve örgütün misyonunu kapsayan örgütsel literatür ile yapısal sinyaller sunabilir.

Rousseau (2004) çalışanların, psikolojik sözleşmelerini üç esas yolla biçimlendirdiklerini öne sürmüştür:

İlk olarak çalışan psikolojik sözleşmesini kariyer amaçlarına göre şekillendirir. Bu bağlamda çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve beklentileri farklıdır. Bu farklılık ise çalışanın mevcut işini uzun vadeli bir iş imkanı olarak görmesi veya başka bir iş fırsatı için basamak olarak düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Mevcut işini başka bir iş fırsatı için basamak olarak görenler, işin işlemsel yönünü benimserlerken; işini uzun vadeli düşünenler ise ilişkisel sözleşmelere odaklanmaktadır.

İkincisi, kişilik; psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde tartışmasız olarak rol oynamaktadır. Maddi konulara önem veren (maaş gibi) ve bu konuda daha duyarlı olan çalışanlara işlemsel sözleşmelerin uygulanmış olma ihtimali daha yüksektir. İlişkisel sözleşmelerin ise vicdanlı ve daha çok duygularına önem veren, özsaygısı yüksek çalışanlara uygulanma ihtimali daha yüksektir.

Üçüncü olarak da, diğer çalışanlardan ayrı olarak özel görüşmelerle işe alım süreci geçiren ve istihdam edilen çalışanlar kendilerine has ilişkisel sözleşmeler olduğuna inanırlar. Eğitim ve gelişim konusunda diğer çalışanlara göre olağandan farklı olarak fırsatlara sahip olanlarda özellikle bu durum görülmektedir. İşe alım sürecindeki ayrıcalıklarla mevcut çalışanlara sağlanan fırsatlar karşılaştırıldığında mevcut çalışanlara tanınan fırsatlar daha güçlü etkilere sebebiyet verebilmektedir. Çünkü işe alım sürecinde ayrıcalıklarla karşılaşan birey bunu kendi kalitesine ve kapasitesine bağlar oysa mevcut işinde ayrıcalıklar elde eden çalışan, bu durumu örgütünün farklı oluşuna bağlamaktadır.

2.2.4. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Özellikleri

Çağdaş istihdam ilişkilerinde çalışanların işe alınma esnasında imzaladıkları iş sözleşmelerinin, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık göstermede, yüksek performans sergilemede ve iş tatminine sahip olmada yeterli görülmediği birçok araştırmacı tarafından (Robinson ve Morrison, 1995; Kickul ve Lester, 2001; Coyle-Shapiro, 2002) belirtilmiş ve bu doğrultuda, iş sözleşmelerinin haricinde oluşan ve çalışan ile örgüt arasında var olan ilişkinin güçlenmesine olanak sağlayan psikolojik sözleşme kavramı giderek daha önemli hale gelmiştir (Çakmak, Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2012). Modern örgütlerin varlıklarını

sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri istihdam ettikleri çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda davranmasıyla gerçekleşebilmektedir. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda davranması için ise öncelikle, bu amaçları gerçekleştirdikleri takdirde kendi amaçlarını da elde edebileceklerini algılamalarını sağlamaktır. Bu durumda etkili bir psikolojik sözleşme yönetmenin, örgütlerin hedefleri yönünde gelişmelerine yardımcı olacağı görülmektedir (Rousseau, 2004).

Psikolojik sözleşmenin genel özellikleri Levinson et al. (1962) tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (akt. Agee, 2000; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010):

- Deneyim ve ilişkilerle bağlantılı gelişme gösteren psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin tersine yazılı değil, algıya yöneliktir. Bu sebeple karşı tarafla paylaşılmamaktadır. Başka bir deyişle psikolojik sözleşmeler doğası gereği; gönüllülük esasına dayanan, öznel, dinamik ve informal sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmeleri algılama, çalışanların örgütteki olayları birbirlerinden farklı değerlendirmeleri sebebiyle kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve bu doğrultuda kapalı veya örtük olarak adlandırılırlar. Çalışanlar ve örgütler, farklı algılamalar nedeniyle psikolojik sözleşmenin içeriği açısından farklı görüşlere sahip olabilirler. Örneğin iki çalışanın da aynı anda aynı pozisyona başvurması farklı kişisel özellikleri sebebiyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine bağımlıdır. Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklık gerektirir. Levinson et al. (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgilerini paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma ihtiyacı şeklinde açıklamaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra aynı şekilde kalmaz, örgütsel deneyimlerle birlikte sürekli gelişim gösterir. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri hiçbir formel çaba olmadan örgütsel değişim, başka bir pozisyona geçme, bireysel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler genellikle duygu yüklü durumlarla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde güçlü duygular meydana çıkar.

- Psikolojik sözleşmeler literatürde genellikle işlemsel ve ilişkisel olmak üzere farklı iki türe ayrılmıştır.

Rousseau (2004) 'ya göre ise psikolojik sözleşmenin özellikleri 6 temel başlıkta toplanmaktadır;

- **Gönüllü Seçim:** Çalışanların gönüllü olarak katıldığı vaatlerin değişimine dayanan psikolojik sözleşmeler tarafları verdikleri sözleri gerçekleştirebilmek için motive eder. Zira gönüllü verilen sözler tutulma eğilimi göstermektedir. En az bir yıl örgüt için çalışmaya söz vermiş bir çalışan, işe alındıktan belli bir zaman sonra değişik bir iş teklifi aldığı anda kendi içinde çatışmalar yaşayabilir. Fakat, teklifi reddetme ihtimali, bu konuda hiçbir söz vermemiş bir çalışandan daha yüksektir. Bu noktada, gönüllü olarak verilmiş sözler güçlü etkilere sahiptir.
- **Karşılıklı Anlaşma İnancı:** Psikolojik sözleşmelerde, karşılıklı tarafların anlaşma koşullarını benzer şekilde ve net algılaması büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, işe yeni başlayan bir çalışana iş için haftada iki ya da üç kez seyahat etmesi gerektiği söylenirse, çalışan bu durumu haftada üç kereden fazla seyahat etmeyeceği şeklinde yorumlayabilir. Ama işveren bu ifadeyi ortalama bir rakam için kullanılmış olabilir.
- **Eksiklik:** Psikolojik sözleşmelerde beklentilerin eksik kalan tarafları olmaktadır ve bu sebeple zamana bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Çünkü işverende çalışanda başlangıçta uzun vadeli iş ilişkisinin tüm ayrıntılarını eksiksiz bir şekilde karşı tarafa aktaramaz. Buna ek olarak zaman ilerledikçe değişen koşullarla birlikte bazı noktalar eksik kalabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerde, doğası gereği eksikliklerin olması normal karşılanmaktadır.
- **Sözleşme Yapıcıların Çokluğu:** Çalışanlar ve işverenler arasındaki psikolojik sözleşmeler birçok bilgi kaynakları aracılığıyla şekillenir ve yorumlanır. Üst yönetim, insan kaynakları temsilcileri ve çalışanların amirleri bu bilgi kaynaklarına örnek gösterilebilir. Amir, çalışana psikolojik sözleşme koşullarına ilişkin güçlü sinyaller gönderen bir kaynaktır. Nitekim amir örgütten ayrılırsa çalışanlar bu durumla ilgili olarak ortak anlayışın kaybolduğuna dair düşüncelere kapılabilirler.

- **Anlaşmalar Bozulduğunda Kayıpları Yönetmek:** Eğer işveren ve çalışanlar kendi eylemlerini güven duydukları psikolojik sözleşmelere göre yönlendiriyorlarsa, bir tarafın beklenenleri gerçekleştirilmemesi bir takım kayıplarla (vaat edilen faydaları gerçekleştirilmemesi) sonuçlanır. Bu tarz kayıplar psikolojik sözleşme ihlaline, kızgınlık, öfke, fesih ve desteğin çekilmesi gibi güçlü olumsuz tepkilere neden olabilmektedir. Bu sebeple, işveren ve çalışanlar taahhütlerini yerine getirmeye odaklanmalı ve tersi durumunda da kayıpları yönetmek konusunda çözümler üretebilmelidir.
- **İstihdam İlişkisi Modeli Olarak Sözleşme:** Psikolojik sözleşme, kalıcı ve rasyonel bir iş ilişkisi modeli oluşturur. Bu model, ileride tarafların birbirlerinden ne beklediklerini bilmeleri sebebiyle fazladan bir deneyime ihtiyaç olmadan verimli ve etkin bir şekilde nasıl ilerlenebileceği konusunda kararlı bir anlayış sağlar. Bazı durumlarda gelişmeler karşısında psikolojik sözleşme eski kalabilir ve ayrıntılı bir yenileme süreci gerektirebilir. Bu noktada ise geçmiş deneyimler ve sözü edilen kararlılıkla birlikte yeniliklere ve değişime adaptasyon sağlanabilir.

2.2.5. Psikolojik Sözleşme Türleri

Literatürde psikolojik sözleşmenin türleri konusunda birçok farklı sınıflandırma yapılmasına karşın genel kabul görmüş şekliyle; işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere iki türü öne çıkmaktadır. Macneil (1985) yaptığı bir çalışmada; psikolojik sözleşmeleri “işlemsel” ve “ilişkiyel” olarak iki grupta incelemiştir. İşlemsel sözleşmeleri, belirli bir zaman içinde taraflar arasında gerçekleştirilen parasal değişimler olarak; ilişkiyel sözleşmeleri ise, çalışan ile örgüt arasında devamlı ilişki oluşturan ve koruyan açık uçlu ve belirsiz, hem parasal hem parasal olmayan faydaların değişimini içeren anlaşmalar olarak tanımlamıştır. İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performans dayalı ücret gibi şartları, daha az duygusal bağlılık gibi unsurları kapsarken; ilişkiyel sözleşmeler ise işlemsel sözleşmelerin aksine uzun vadeli iş güvencesi, daha fazla duygusal bağlılık, kariyer gelişimi ve kişisel destek gibi unsurları kapsamaktadır (Millward ve Hopkins, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Rousseau, 2000; Rousseau, 2004). İlişkiyel sözleşmeler sadece parasal değişimlerin yanı sıra bağlılık ve destek gibi sosyo-duygusal unsurları da içerisine almaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). İşlemsel sözleşmelerin ekonomik değişim ile, ilişkiyel sözleşmelerin ise sosyal değişim ile

bağlantılı olduğu söylenebilir. Zira ekonomik değişimin tersine sosyal değişim; tanımlanmamış yükümlülükleri içerir, zorunlu olmaması sebebiyle yerine getirilmesi tarafların birbirlerine olan güvenine bağlıdır (Blau, 1964: Millward ve Hopkins, 1998).

2.2.5.1. İşlemsel Sözleşmeler:

İşlemsel sözleşmeler kısa dönemli veya sınırlı bir zamanda oluşan, iş ilişkileri ekonomik değişim üzerine kurulmuş, örgüte kısıtlı katılım sağlayan anlaşmalardır (Rousseau, 2000). İşlemsel psikolojik sözleşmeler dar kapsamlı görev, sınırlı ya da kısa vadeli, gibi terimleri içerir (Rousseau, 2004) ve genellikle çalışma ve ücret arasındaki adaletli ilişki şeklinde tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995).

İşlemsel sözleşmeler, çalışanlara yönelik ekonomik girdileri, çalışanın iş katılımının karşılığında aldığı teşvikleri, çalışan ve örgüt arasındaki kısa süreli ilişkiyi, net şekilde belirtilmiş çalışan yükümlülüklerini, karşılıklı yükümlülüklerde az esnekliği ve çalışılan işe dair kısıtlı ilerlemeyi kapsamaktadır (Grimmer ve Oddy, 2007; Petersitzke, 2009 akt. Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015). Bu sözleşme türünde örgütlerin anlaşmaya uymaması veya şartların değişmesi durumunda, çalışanlar kendine özgü kurallara uyma ya da başka bir yerde iş arama eğilimindedir (Rousseau, 2004).

Tüm bunların ışığında Rousseau işlemsel sözleşmeleri şu şekilde özetlemiştir (akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010);

- Kısa dönemde maddi değişimlerin yaşandığı,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların yerine getirilmesini gerektiren,
- Bireysel katkıların kısıtlı olduğu,
- Sınırlı zaman dilimin içerisinde gerçekleşen,
- Belirtilmiş şartlara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin az olduğu,

- Var olan yeteneklerin kullanılmasına yönelik olan,
- Şartların açık ve net olduğu sözleşme türüdür.

2.2.5.2. İlişkisel Sözleşmeler:

Karşılıklı güven ve sadakat üzerine kurulan dinamik, uzun vadeli ve açık uçlu iş anlaşmalarıdır (Rousseau, 2000). İlişkisel sözleşmeler sadece ekonomik değil, bununla birlikte duygusal ve bütünsel bir yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra ilişkisel sözleşmelerde yükümlülüklerin gerçekleştirilmesi için uzun bir zaman gerekebilmekte, yükümlülükler kısmen örtük olabilmekte ve sözleşme şartları rahatlıkla değişebilmektedir (Petersitzke, 2009).

İlişkisel sözleşmede çalışanlar; ücretli olsun ya da olmasın fazla mesaiye, iş arkadaşlarına yardım etmeye ve işverenin gerekli gördüğü örgütsel değişiklikleri desteklemeye eğilimlidir (Rousseau, 2004). İlişkisel sözleşmeler, örgütler tarafından çalışanlara verilen iş güvencesine karşılık onların bağlılıkları olarak belirtilmektedir. Bu tarz sözleşmeler kariyer gelişiminin sağlandığını algılayan çalışanın kendisini, işverenin yanında ve örgütüne ait hissetmesine sebep olmaktadır (Rousseau, 1995).

Tüm bunlar ışığında Rousseau ilişkisel sözleşmeyi ise şu şekilde özetlemiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010);

- İlişki ile zaman kavramlarının açık uçlu olduğu,
- Örgüt ve çalışan tarafından yatırımın önemli görüldüğü,
- Yüksek düzeyli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim ile birlikte duygusal katılımın da bir o kadar önem taşıdığı,
- Dinamik ve değişime yatkın olan,
- Maddelerinin örtük ve öznel olduğu sözleşmelerdir.

Tablo 2.1. Psikolojik Sözleşme Çeşitleri

İşlemsel Sözleşme		İlişkisel Sözleşme
Ekonomik	Odak	Ekonomik Olmayan
Kısmi	Kapsam	Kişinin Tüm Hayatı
Kapalı Uçlu Özel	Zaman Çerçevesi	Açık Uçlu Belirsiz
Yazılı	Oluşumu	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Durağan, Çok Az Değişen	İlişkinin Değişkenliği	Dinamik, Devamlı Değişen
Dar	İlişkinin Alanı	Geniş ve Kapsamlı
Ayrıntılı, Tanımlanmış Gözlenebilir	Terimlerinin Anlaşılabilirliği	Nesnel, Anlaşılabilir

Kaynak: Denise M. Rousseau, Kimberly A. Wade-Benzoni (1994), "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Costumer Contracts Created?", Human Resource Management Review, Vol. 33 (3) p.467

Tablo 2.1'deki sınıflandırma boyutlarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Bekaroğlu, 2011);

- Odak noktası; ilgili sözleşme içeriğinin ekonomik beklentileri ya da hem ekonomik hem de duygusal beklentileri birlikte mi ifade ettiğini vurgular.
- Kapsam; sadece işle mi yoksa bireysel özelliklerle mi ilgili olduğunu,
- Zaman çerçevesi; belirgin bir zaman aralığını kapsayıp kapsamadığını,
- Oluşumu; yazılı mı sözlü mü ifade edildiğini,
- İlişkinin değişkenliği; zaman içinde sabit mi değişken mi olduğunu,
- İlişkinin alanı; çerçevesinin geniş mi dar mı olduğu,
- Terimlerin anlaşılabilirliği; diğer kişiler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ifade eder.

Rousseau (1995) değişen örgüt koşullarını da göz önünde bulundurarak işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin dışında, dengeli ve geçişsel psikolojik sözleşme türlerinden de bahsetmektedir. Böylelikle Rousseau (1995) psikolojik sözleşme türlerini dört başlık altında toplamıştır. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin birlikte olduğu durumu yansıtan dengeli psikolojik sözleşmeler, uzun dönemli ilişkilere odaklanmasının yanı sıra performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanmaktadır. Geçişsel sözleşmelerde ise çevresel koşullar ani değişimlere sebep olduğu için hiçbir garanti söz konusu olamamaktadır (Rousseau, 1995).

2.2.5.3. Dengeli Sözleşme

Bu sözleşme türü, ilişkisel ve işlemsel sözleşme özelliklerini bir araya getirdiği ya da dengelediği için “dengeli” ya da “hibrid” sözleşme olarak adlandırılmaktadır (Rousseau, 2004). Örgütün ekonomik başarısı ile çalışanın kariyer gelişimi fırsatlarına odaklı dinamik ve açık uçlu iş anlaşmalarıdır. Hem örgüt hem de çalışan birbirlerinin öğrenme ve gelişimine katkıda bulunur. Ödüller çalışanın performanslarına ve piyasa şartlarının değişen taleplerine göre örgüte sağlanan katkıya ve karşılaştırmalı üstünlüklere dayanmaktadır (Rousseau, 2000).

2.2.5.4. Geçişsel Sözleşme

Aslında bir psikolojik sözleşme değil, daha önceden yapılmış iş anlaşmasıyla uyuşmayan örgütsel değişim sonuçlarını yansıtan bilişsel bir durumdur. Geçişsel sözleşme, güvensizlik, belirsizlik ve aşınma alt boyutlarından oluşmaktadır. Güvensizlik boyutunda, çalışan; örgütün karışık ve tutarsız sinyaller gönderdiğine inanmaktadır ve bu sebeple çalışanın örgüte güvenini kaybetmekte, örgütte çalışana güvensiz davranmaktadır. Belirsizlik boyutu, çalışanın örgütün kendisine ileriye yönelik verdiği vaatleri değerlendirdiğinde örgüt ile ilişkilerinin durumunu kestiremediğini anlatmaktadır. Aşınma boyutu ise, çalışanın örgütle ilişkisini geçmişle karşılaştırdığında, örgütünden elde ettiği kazançlarda bir azalma olduğunu algıladığını belirtmektedir. Çalışan, iş yaşamı niteliğinin geçmişle karşılaştırdığında düştüğü ve gelecekte de düşmeye devam edeceği inancını taşır (Rousseau, 2000).

2.2.6. Eski – Yeni Psikolojik Sözleşme

Günümüzde örgütsel değişimlerin sıklıkla yaşanmasından dolayı psikolojik sözleşmelerinde zaman içerisinde önemli düzeyde değiştiği gözlenmektedir (Hiltrop, 1996). Hiltrop, 1960 ve 1990’lardaki iş ilişkileri üzerine yaptığı çalışmasında bu değişikliklerin üzerinde durmuş ve bir özet sunmuştur (Anderson ve Schalk, 1998).

Hiltrop (1996)’ a göre eski psikolojik sözleşmeyi tanımlamak için kullanılan anahtar sözcükler; istikrar, kalıcılık, öngörülebilirlik, adalet, gelenek ve karşılıklı saygı idi. Buna karşılık yeni sözleşme öncelikle kısa dönemli bir ilişki olarak tarif edilmiş olup bu sözleşmeyi esneklik, özgüven ve hemen sonuç elde etme sözcükleri ifade etmektedir.

Tablo 2.2. Eski – Yeni Psikolojik Sözleşme

Geçmiş	Günümüz
Uzun Dönemli	Hemen Sonuç
Güvenlik	Esneklik
Öngörülebilirlik	Belirsizlik
Eşitlik	Bireysellik
Belirlilik	Yüksek risk
Gelenek	Daima Değişim
Adalet	Kişisel Kazanç
İstikrar	İstihdam Edilebilirlik
Birbirine Bağımlılık	Özgüven
Karşılıklı Güven	Fırsatçılık
Şirkete Sadakat	Profesyonel Sadakat
İşini İyi Yapmak	İşini Daha İyiyi Yapmak
Paylaşılmış Sorumluluk	Kişisel Sorumluluk
Unvan ve Konum	Bir Fark Oluşturma
Statüye Göre Ödeme	Sonuçlara Göre Ödeme
Hoşgörü	Sabırsızlık
Karşılıklı Saygı	Korku

Kaynak: Hiltrop, Jean M. (1996), “Managing the changing psychological contract” , Employee Relations, Vol.18, No.1, p.39

Örgütlerdeki belirgin değişiklikler çoğunlukla azalan güvenlik ve kimlik duygusuyla alakalıdır. Hiltrop, bu duygu değişikliklerinin nedeninin örgütlerdeki küçülme ve yeniden yapılandırma ile ilgili olmadığını öne sürmüştür. Doherty ve Horsted (1995)'e katılan Hiltrop bu duyguların ana nedeninin örgütlerin yeni psikolojik sözleşmelerin yalnızca bir kısmını gerçekleştirmesinden kaynaklandığını belirtmektedir. Örgütler çalışanlara iş güvencesi vermemekte ama bununla birlikte çalışanlarının geleneksel bağlılık ve sadakatini kaybetmek istememektedirler. Bu durumda iş güvenliği ve terfi olanakları azalmakta olan örgütlerin sadakat ve bağlılık kavramlarını da farklı yollarla oluşturmaları gerektiği açıktır. Özellikle küçülmüş ve yeniden yapılandırılmış örgütlerin yetenekli çalışanları motive etmek için alternatif yollar geliştirmeleri gerekmektedir (Hiltrop, 1996).

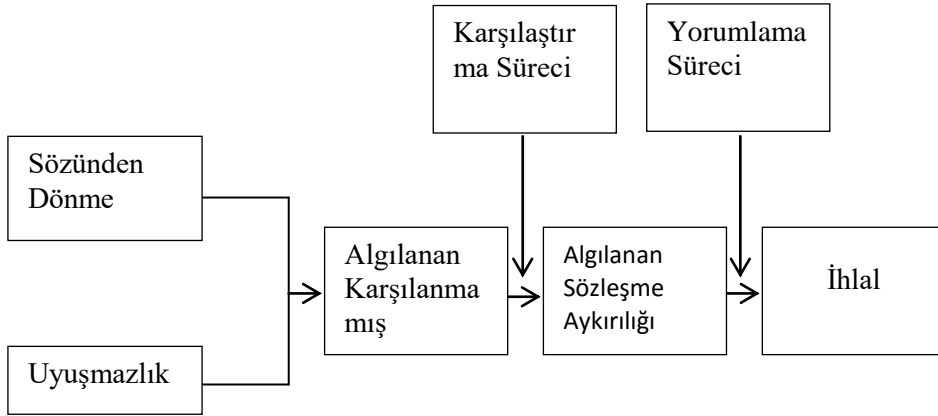
2.3. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali, karşılıklı bir ilişkide bir tarafın karşı tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduğunun algılanması olarak ifade edilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşme literatüründe bazen psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi kavramları birbirleriyle aynı anlamda kullanılmakta bazen de birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi kavramlarının arasındaki farkın belirtilmesi önemlidir. Bu noktada Morrison and Robinson (1997), bu iki kavramın farkları üzerinde durmuş; psikolojik sözleşmenin ihlalinin oluşum sürecini açıklayan bir model geliştirmiştir. Çiğnenme algısı, bireyin bağlı olduğu örgütün çalışanın katkılarının karşılığında psikolojik sözleşmenin bir ya da daha fazla yükümlülüklerini gerçekleştirmede başarısız olduğu bilincini ifade etmektedir. Bu durumda çiğnenme, çalışanların psikolojik sözleşmelerini algılamalarına dayalı bilişsel değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin ihlali ise belirli koşullar altında, psikolojik sözleşmeyi yeterince karşılama başarısız olan, örgüte dair inanca yönelik duygusal bir ifadedir. Sözleşmenin çiğnenme algısı ve psikolojik sözleşmenin ihlali algısı aynı düzeyde derin duygusal tepkilere sebep olmayabilir. (Robinson ve Rousseau, 1994; Morrison ve Robinson, 1997; Robinson ve Morrison, 2000; Zhao et al., 2007).

İhlal, karşılıklı ilişkide taraflardan birinin vaat ettiği yükümlülükleri gerçekleştirmemesi durumunda meydana gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile karşılanmayan beklentilerin birbirinden farklı düşünülmesi gerekmektedir. Çalışanlar işlerinde gerçekçi olmayan bir takım beklentilere sahip olabilmekte ve bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda da tatminsizlik ya da performans düşüklüğü ve işi terk etme eğilimi gösterebilmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlali gerçekleştiğinde ise çalışanların gösterdikleri tepkilerin daha etkili olması olasıdır. Örneğin; bir çalışan fazla çalışmasına karşılık ücret artışı beklemektedir ve bu beklentisi karşılanmazsa hayal kırıklığı yaşamaktadır. Fakat bir çalışana fazla çalışması karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleştirilmezse, çalışan haksızlığa uğradığı düşüncesinde olacaktır. Yerine getirilmeyen sözler ise, kızgınlık ve tarafların ilişkilerinde güvenin azalmasına yol açmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994).



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997, When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, p.232

Şekil 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi

Morrison ve Robinson tarafından belirtilen verilen sözlerin yerine getirilmemesi (reneging) ve uyumsuzluk (incongruence) algılanan psikolojik sözleşme ihlaline yol açan iki temel nedendir. Yani örgütün verdiği sözün farkında olmasına rağmen bilerek, kasten ya da şartların değişmesi sonucu yükümlülüklerini yerine getirmediği durumlar bu nedenlerin ilkinin oluşturur. İkinci

neden olan uyumsuzluk ise, örgütün ve çalışanın verilmiş olan sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmalarını ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997; Robinson ve Morrison, 2000). Morrison ve Robinson bu iki temel nedene ek olarak ihtiyatlılıktan söz etmiştir. İhtiyatlılık, çalışanların örgütün psikolojik sözleşme koşullarını ne kadar iyi yerine getirdiği ve bir durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılayıp algılamamaları konusunda daha dikkatli olmaları gerektiği anlamına gelir (Robinson ve Morrison, 2000). Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlalinin gelişimi, Şekil 2.3'te görüldüğü üzere bir süreç olarak açıklanabilir.

Morrison ve Robinson (1997), çalışanlar açısından psikolojik sözleşme ihlallerinin denklemini geliştirmiştir.

$$\frac{\text{Örgüt tarafından sağlanan yararlar}}{\text{Örgüt tarafından vaat edilen yararlar}} \Bigg/ \frac{\text{Çalışan tarafından sağlanan katkı}}{\text{Çalışan tarafından vaat edilen katkı}}$$

Bu denkleme dayanarak, çalışan öncelikle kendisine vaat edilenlere göre ne aldığını kıyaslamakta, ardından kendisinin örgüte vaat ettikleriyle verdiklerini karşılaştırmakta ve en son ise bu iki oranı kıyaslamaktadır. Eğer soldaki oran sağdakinden küçükse, çalışan bir sözleşme ihlali olduğu sonucuna ulaşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Örgüt içinde psikolojik sözleşmenin ihlalini etkileyen bir takım unsurlar vardır. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994; Tükeltürk, Şahin ve Güzel, 2012);

- Eğitim ve geliştirme; çalışanlara söz verilen kadar eğitimin gerçekleştirilmemesi ya da hiç verilmemesi,
- Ödenen ücretler; ücret, fayda ve diğer getiriler hususunda vaatler ile gerçekleşen arasında olumsuz yönde farklılıklar olması,
- Ödüllendirme; promosyonlar ya da terfilerin vaat edildiği şekilde gerçekleştirilmemesi,

- İşin niteliği; işin gerekleri ya da çalışılacak bölümlere yönelik çalışanların yanlış bilgilendirilmesi,
- İş güvenliği; iş güvencesinin vaat edilen gibi olmaması,
- Geribildirim; gözden geçirme ve geribildirim konusunda yönetimin yetersiz olması,
- Değişim yönetimi; örgütte gerçekleşen değişimler konusunda çalışana haber verilmemesi veya çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişikliklerde fikrinin sorulmaması,
- Sorumluluk; çalışanlara söz verileden daha az sorumluluk verilmesi,
- Bireyler; işverenlerin, diğer örgüt üyelerinin uzmanlıkları, itibarları ya da çalışma tarzları gibi konularda işe yeni başlayan çalışanlara yanlış bilgiler vermesidir.

2.3.1. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin ihlalinin örgütlerde geniş kapsamlı olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı birçok araştırmada dile getirilmiştir. (Turnley ve Feldman, 2000). Zira Kickul ve Lester (2001), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali gibi adil olmayan bir durumla karşılaştığında, davranışlarında ve tepkilerinde değişiklikler ortaya çıkacağını belirtmiştir. Araştırmacılara göre psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda olumsuz tutumlara yol açmaktadır (akt. Çakmak vd., 2012).

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonucunda çalışanlar sosyal değişim boyutundan ekonomik kazanç boyutuna yönelmekte ve sözleşme daha işlemsel bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü verilen sözler tutulmadığında güvensizlik oluşmakta ve taraflar ilişkiye yatırım yapmamaya başlamaktadır. (Robinson, 1996 akt. Akar, 2010). Turnley and Feldman (1999), psikolojik sözleşme ihlallerinin en çok örgütlerin küçülmesi ve yeniden yapılanması dönemlerinde yaşandığı üzerinde durmuş, özellikle de iş güvencesi ve gelişme olanakları kavramları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Araştırmalar sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, onların tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediği ortaya çıkmaktadır. Araştırmalarda ortaya çıkan bu olumsuz sonuçlardan bazıları; iş tatmininin azalması (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999; Van Emmerik ve Sanders, 2005), düşük örgütsel bağlılık (Robinson et al., 1994; Turnley ve Feldman, 1999; Knights ve Kennedy, 2005; Van Emmerik ve Sanders, 2005), düşük örgütsel vatandaşlık davranışı (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 2000), işyerinden ayrılma niyetinin artması (Turnley ve Feldman, 1999; Van Emmerik ve Sanders, 2005) şeklinde sıralanmaktadır.

2.4. Örgütsel Sinizm

2.4.1. Sinizmin Tanımı ve Tarihçesi

Sinizm (kinizm, sinisizm) yaklaşık M.Ö 500 yıllarında (Metzger, 2004 akt. Güzeller ve Kalağan, 2010), bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimi olarak Eski Yunan'da ortaya çıkmıştır. Sinizm teriminin, Siniklerin okulunun bulunduğu kasaba olan, Atina yakınlarındaki Cynosarges'ten ya da Yunan köpek anlamındaki 'kyon' kelimesinden geldiği savunulmaktadır. Antisthenes ve Diyojen en önemli siniklerdendir ve bilinen ilk 'sinik' ise Sokrates'in öğrencisi Antisthenes'dir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Mantere ve Martinsuo, 2001).

Çoğunluğun değerleri, yasaları, geleneklerini eleştirmeleri ve sorgulamalarıyla bilinen sinikler, erdemli olmayı bireysel bilgelikten üstün tutmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001). Atina'lı Antisthenes'e göre, ancak her türlü bağdan kurtulmuş içsel özgürlük ile mutluluk gerçekleşmektedir. Gerçek erdeme varabilmek için insanın tutkularından kendisini alıkoymasını, hiçbir hazzın, sağlığın, bolluğun, güzelliğin, şan ve şerefine peşinde koşmaması gerektiğini savunan Antisthenes gereken tek şeyin erdem, kaçınılacak tek şeyin de erdemsizlik olduğunu savunmaktadır. Antisthenes (İ.Ö. 444-368), bu düşünceye yönelik insanın tam bağımsızlık ve özgürlüğünü savunarak erdeme ve mutluluğuna ulaşabilmesi için bir okul kurmuştur. Kinizm, Sokratesçi bir okuldur zira Antisthenes de Sokrates gibi erdemin bilgiyle kazanılabileceğini ve yaşamın amacı olan mutluluğun ancak erdemlilikle kazanılabileceğini savunur ve töresel bir amaca yönelmeyen bilimleri küçümser. (Hançerlioğlu, 1995).

Klinik düşünürlerin en ünlüsü fıçı içinde yaşayan Diyojen (İ.Ö. 412-323)'dir (Hançerlioğlu, 1995). Günün aydınlık vakitlerinde neden elinde fenerle gezdiğini soranlara 'dürüst bir insan arıyorum' diye cevap veren Diyojen, Büyük İskender'in düşüncelerinden ilham almaktadır. Sinizm kavramını alaycı bir şekilde temsil eden bu söz, insanların gerçekte dürüst olmadığını savunmaktadır. (Dean et al., 1998; Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007).

Sinizm, en başından itibaren bir yaşam tarzı olduğu kadar bir felsefede olmuştur. Bağımsızlığın ve kendine yetebilmenin iyi bir yaşam oluşturduğuna inanan Sinik bireyler, geleneklerin yapay olduğunu ve geleneklerden kaçılması gerektiğini savunmuştur (Dean et al., 1998). Toplumun kurumlarını hem mizahı kullanarak yaptıkları eleştirilerde hem de sergiledikleri davranışlarıyla reddeden sinikler, lüksten kaçınılması gerektiğini savunmuştur. (Dean et al., 1998, Delken, 2004).

Siniklerin bazı temel özellikleri şunlardır (Mirvis ve Kanter, 1991: 50-52; Brandes et al., 1999: 5 akt. Özgener, Ögüt & Kaplan, 2008):

- Sinikler, yalan söyleme, sahte davranışlarda bulunma ve birinin iyi niyetini kötüyü kullanmanın insanın temel karakteristik özelliği olduğunu varsayarlar,
- Sinikler, insanların seçimlerinde bencil olduklarını, tutarsız davrandıklarını ve güven vermediklerini düşünürler,
- Sinikler, çoğunlukla eylemlerin altında gizli güdülerin olduğu inancındadırlar,
- Sinikler, psikolojik objeyle (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) alakalı bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç gibi hislere kapılabilirler,
- Sinikler, psikolojik objede dürüstlük ve samimiyet olmadığına ilişkin açık ifadelerle eleştiriler yapabilirler,
- Sinikler, psikolojik objeyle ilgili yaşadıkları deneyimleri kendi değerlendirmelerine göre ve alaycı bir mizahla anlatırlar.

Günümüzde sinizm kavramı, 2500 yıl önce kullanılan bu tanımlardan oldukça farklıdır. Antik sinikler acımasız eleştirileriyle bilinirken, günümüzde sinizm kavramı karamsarlık ve güvensizlik sonucu ortaya çıkmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001). Kendilerini kötülükten uzak tutmayı hedefleyen modern zaman sinikleri, eskinin aksine etik ve erdem kurallarına bağlı olmanın çok fazla fayda getirmediğini düşünmektedir. (Andersson ve Bateman, 1997). Umutsuzluk, sinikler arasında zaman geçtikçe değişime uğramayan tek ortak noktadır. (Andersson, 1996; Delken, 2004). Yine modern ve antik siniklerin farkı düşünüldüğünde, antiklerin yenemeyecekleri ortamda bile toplumla savaşımayı benimserlerken, modern siniklerin toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik olduklarını ve bunun bir tedavisinin olmadığını savunmaları da gösterilebilir. (Delken, 2004).

Geniş bir tarihi geçmişi olan ve temelinde bir yaşama biçimi ve felsefeye uzanan sinizmin, sadece felsefeciler ve sinik okullarıyla sınırlı kalmadığına ve her yere yayıldığına inanılmaktadır. (Dean et al., 1998; James, 2005). Sinizm; politik bilimler, din, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerinin çalışma alanlarına konu olmuş çok geniş boyutlu bir kavramdır. (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Yapılan ilk çalışmalarda ‘başkalarından hoşlanmama’ ve ‘başkalarına güvenmeme’ şeklinde tanımlanan sinizm; sonraki çalışmalarda ise, çağdaş toplumdaki bazı kurumların başarısızlığından kaynaklanan beklentilerin karşılanmaması sebebiyle yaşanan hayal kırıklığı olarak tanımlanmıştır. (Andersson, 1996). Bateman, Sakano & Fujita (1992:768)’e göre sinizm, “otorite ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz tutumlardır.”

Sinizm; öfke, hayal kırıklığı ve umutsuzluğun karakterize edildiği ve küçümseme, nefret ve güvensizlik ile ilişkilendirilen bir tutumdur. İçtenlik, dürüstlük, doğruluk ve gibi ahlaki değerlerin kişisel çıkarlar için harcanabildiği sinizm hakkındaki ana görüştür. (Andersson, 1996; James, 2005). Bireylerin sadece kendi çıkarlarına göre yaşadıklarını savunan ve bu doğrultuda herkesi çıkarıcı varsayan kimseye ‘sinik’ ve bunu anlatmaya çalışan düşünce akımına ‘sinizm’ adı verilmektedir. Sinizme yakın anlamlar olarak ‘şüphencilik’, ‘kuşkuculuk’, ‘güvensizlik’, ‘inançsızlık’, ‘olumsuzluk’ ve ‘kötümserlik’ gösterilebilir. (Erdost vd., 2007).

Sinizmin değişmeyen bir kişisel özelliği olduğunu çoğu psikolojik yaklaşım kabul etmektedir. (Brandes, 1997). Sinizme yönelik Abraham (2000); insan davranışlarıyla ilgili genellikle olumsuz algıyı yansıtan, doğuştan itibaren var olan, kararlı bir kişilik özelliği ve Graham da; başkalarının dürüst olmadığını, bencil, duyarsız, başkalarının hedeflerini sorgulayan, başkalarına karşı güvensizce ve düşmanca davranan, kendisinden bir şey istenildiğinde sınırlenen, dost canlısı ve yardımsever olmayan bireyler şeklinde birbirine benzer tanımlamalar sunmuştur. (Brandes, 1997).

Bir kişilik özelliği ve duygu olarak da tanımlanan sinizm pek çok araştırmada ise değişen çevre koşullarına yönelik olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Bateman, 1997). Eaton (2000)'e göre modern yorumunda ise, 'kişinin kusur bulan, zor beğenen, eleştiren' anlamı baskın durumdayken; farklı modern algılamalar açısından sinizm, insanların gizli, açığa çıkmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına bağlı olarak olayları açıklama tutumu ve kendi çıkarlarını korumak veya artırmak amacıyla sadece araç olarak diğer kişilerle ilgilenme, işleri idare etme eğilimidir (Mautner, 1997 akt. Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

2.4.2. Örgütsel Sinizm Tanımı

İş hayatında da kendini gösteren sinizm kavramı, sadece kişilerin rutin yaşamında meydana çıkan ve bu yaşantısını etkileyen bir faktör olmaktan çıkmıştır. Psiko-sosyal bir varlık olan insan, içinde bulunduğu örgütlerden etkilenebilmekte ve aynı zamanda örgütü de etkileyebilmektedir. (Yangil, Baş & Aygün, 2013). Örgütsel sinizm kavramının ortaya çıkmasında, sinizmin bireysel ya da örgütsel özelliklerden kaynaklanması ve sinizmi yansıtan eylem ve tutumların yaygın bir şekilde örgütlerde de görülmesinin doğal bir sonucu olduğunun düşünülmesi büyük bir rol oynamaktadır. (Kalağan ve Güzeller, 2010; Özler, Atalay &Şahin, 2010).

Örgütsel sinizm, genel sinizmden yapı ve içerik olarak ayrılmaktadır. Örgütsel sinizm bireyin çalıştığı örgütüne olan olumsuz tutumu olarak tanımlanırken; genel sinizm, insan davranışıyla alakalı genellikle olumsuz algıları gösteren, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan yola çıkarak; örgütsel sinizmin kişinin sinik tutum sergilemesine yol açan unsurları ele aldığı ve genel sinizmin bireyin kişilik özellikleri ile

ilgilendiği söylenebilir. (Dean et al., 1998; Abraham, 2000; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu kapsamda örgütsel sinizm olumsuz çalışanların örgüte ilettiği duygularla değil, bu tutumların örgütteki deneyimlerle şekillendirilmesidir. (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). Bir diğer tanımlamaya göre, örgütsel sinizmde daha çok durumsallık ön planda iken, genel sinizmde insanın bireysel özellikleri ifade edilmektedir. (Eaton, 2000).

1990’lı yılların başından itibaren örgütsel sinizm; özellikle örgütsel davranış, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, , halkla ilişkiler, iş etiği gibi değişik alanlardan araştırmacıların ilgi gösterdiği bir kavramdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Örgütler açısından sinizmin ele alındığı ilk çalışma, Amerikanın çalışanlarının %43’ünün sinik olduğu belirlenen Kanter ve Mirvis (1989)’in ‘The Cynical Americans’ kitabıdır. Kanter ve Mirvis (1989)’in Sinik çalışanların, örgüt yönetiminin dürüstlükten yoksun olduğunu dolayısıyla güven eksikliği duyulduğunu ve örgütlerinde kendilerine adil davranılmadığını iddia ettikleri bu çalışmadan sonra sinik çalışanlara yönelik makaleler literatürde yerini almaya başlamıştır. (Eaton, 2000). İlerleyen zamanlarda popüler medya da çalışan-işveren arasındaki ilişkilere yönelmiştir ve çizgi roman yazarı Scott Adams ABD’deki örgütlerin yönetimini, oluşturduğu ‘Dilbert’ adlı karakteriyle sinik bakış açısıyla ve gülünç bir yönetim şeklinde tasvir etmiştir (Eaton, 2000; Wanous, Reichers & Austin, 2000). İlgisiz ve yetersiz liderlerle yönetilen örgütlerde sinizm örneklerinin çokluğuna değinilen bu karakterle birlikte sinizm kavramına mizahi bir bakış açısı da eklenmiştir. (Wanous et al., 2000). Daha sonrasında Wanous et al. (2000); Reichers et al. (1997); Brandes (1997) ve Dean et al. (1998) çalışmaları örgütsel sinizmin kavramsal olarak ele alınması, tanımının yapılması ve ölçek geliştirilmesine katkıda bulunmuş ve kavrama olan ilgiyi arttırmıştır.

Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal topluluklar veya kurumlara yönelik güvensizlik, ümitsizlik, kızgınlık, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel ya da özel tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996). Sinik çalışanlar meslektaşlarının bencilce davrandıklarına inanmakta ve örgütü etkileyebilmekte aynı zamanda da hedeflere ulaşılmasını engelleyebilmektedir (Nafei, 2013).

Birbirinden ayrı disiplinlerde yapılan sinizm kavramları incelendiğinde farklı tanımların da ortaya çıktığı görülmektedir. Sinizm kavramını inceleyen araştırmacıların genel bir tanımdan uzaklaşarak daha çok kendi çalışma

hedeflerine doğrultusunda tanımlamalar yapmalarının sebebi, kavramsallaşmasında yaşanan zorluklar ve yapının karmaşık bir süreç olma özellikleriyle açıklanabilir. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Tablo 2.3’de literatürde yer alan örgütsel sinizm tanımlarından bahsedilmektedir.

Tablo 2.3. Örgütsel Sinizm Tanımları

YAZAR	YIL	ÖRGÜTSEL SİNİZM TANIMI
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik bilgi: örgütsel faaliyetler, kararlar ve işlemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989-1991	Sinizm, bencilliğin insanın doğasının özünde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, yetki ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerindeki bir bakış açısıdır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklerin başarısı hakkındaki kötümserliği; değişikliği gerçekleştiren yöneticilerin ise yetersiz olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal topluluklar veya kurumlara yönelik güvensizlik, ümitsizlik, kızgınlık, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özel tutumlar olarak tanımlanmaktadır.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan inanç kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve gelecekteki değişim çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki karamsarlık kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını içeren, örgüte karşı olumsuz duygular ve kötileyici, eleştirel davranışları kapsayan bir tutumdur.

Tablo 2.3. Örgütsel Sinizm Tanımları (devamı)

Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde şüphe duymayı ve başka insanların dürtülerini kötümeyi kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O’Leary-Kelley	2003	Çalışanların, örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğuna dair taşıdıkları inançtır.
O’Leary	2003	Sinizm, adaletsizliğin bir anlatımıdır. Sinizm ile ilgili hikayelerde, yönetimin uygulamalarına karşı derin hayal kırıklığı vardır.
O’Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O’Sullivan Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir şekli olarak açıklanmıştır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da ima edilen güdülerine inançsızlık olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme sürecinde örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin inkar edilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri önemsemediğine ve yalnızca kendilerine hizmet ettiklerine yönelik inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm; örgütün eylemlerinin, değerlerinin, ve güdülerinin eleştirilmesi sonucundaki tutumdur.

Kaynak: Naus, A.J.A.M. (2007) Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Maastricht University, Maastricht, p.15-24.

Örgütsel sinizm kavramı hakkında eşitli tanımlamalar var olsa da kabul gören en yaygın tanım olarak Dean et al. (1998)’nin yapmış oldukları ‘bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumdur’ (Brown ve Cregan, 2008).

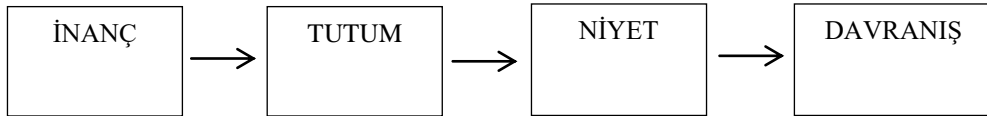
İş tatmini, güven ve şüphencilik terimlerini sinizm kavramından ayırt etmek gerekir. (Anderson ve Bateman, 1997). Sinizm inancın yanı sıra negatif duygu ve düş kırıklığı gibi duygusal bileşenlerin göz önünde bulundurulduğu bir tutumken, güven; bir bireyin veya grubun sözüne veya sözlü/yazılı açıklamasına yönelik inançtır. Sinizm umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizlik içermesi sebebiyle, her ne kadar kızgınlık unsurunu paylaşsalar da iş tatminsizliği kavramından kapsam olarak daha geniştir. (Anderson, 1996; Anderson ve Bateman, 1997). Sinizmde

geçmişteki başarısızlıklara karşı bir tepki olmakla birlikte örgüt liderlerine karşı da bir inanç kaybı söz konusuysen, şüphecilik kavramında, başarı olasılığına karşı bir şüphe bulunmakla birlikte olumlu bir değişimin meydana gelebileceği konusunda da bir umut söz konusudur (Reichers et al., 1997).

2.4.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean et al. (1998) tarafından yapılan ve en kabul gören tanıma göre örgütsel sinizm; bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları yönüyle örgüte karşı geliştirdiği olumsuz bir tutumdur. Psikolojik objenin iyi-kötü, yararlı-zararlı, keyifli-keyifsiz, sevimli-sevimsiz gibi nitelik boyutlarının özet bir değerlendirmesine “tutum” denmektedir. (Ajzen, 2001). Bir başka tanıma göre “tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine (motivation) dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimidir” (İnceoğlu, 2010:13).

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak ele alınması, tutumlar için geçerli olan özelliklerin sinizm kavramı için de geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Bu özelliklerden birisi de tutumun, bir inançla başlayan ve genellikle davranışla sona eren düşünce-davranış sürecinin bir parçası olmasıdır (Delken, 2004). Şekil 2.4. de bu süreç aktarılmıştır.



Kaynak: Delken, M. (2004) “ Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers”, University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, p.11

Şekil 2.4. Tutum Süreçleri

Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (İnceoğlu, 2010). Örgütsel sinizmde Dean et al. (1998)’in genel kabul görmüş tanımına göre bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları kapsayan negatif bir **tutumdur**. Bu doğrultuda örgütsel sinizmin (1) örgütte içerisinde bütünlüğün eksik olduğuna dair inanç, (2) örgüte yönelik olumsuz duygu ve (3)

örgüte yönelik aşağılayıcı (kötüleyici) ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Dean et al., 1998).

2.4.3.1. Bilişsel Boyut:

Örgütsel sinizmin ilk boyutu hor görme, öfke ve kınama gibi olumsuz duygular sonucu meydana çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu noktada sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyetiyle ilgili inançsızlığını sembolize eder. Buna bağlı olarak sinikler çalışanlar; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliği sebebiyle, örgütlerinin kendilerine ihanet ettiğine ve bu ilkeleri menfaatleri uğruna vicdansızca kurban ettiklerine inanmaktadırlar (Dean et al., 1998).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki üzerinde durulduğunda örgütlerde sinik tutuma sahip olan çalışanların inançları Kalağan (2009) tarafından Brandes (1997), Dean et al.,(1998) ve Brandes ve Das (2006)'ın çalışmalarından faydalanılarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkeler dışındadır.
- Çalışanlar tarafından, örgütlerin hazırlamış oldukları resmi tebliğler dikkate alınmaz.
- Örgüt bireyleri tutarsız ve güvenilirmez nitelikte davranışlar sergilemektedir.
- Örgüt bireyleri yalan ve hile gibi aldattıcı davranış tutumları sergileyebilirler.
- Çalışanlar menfaatleri uğruna içtenlik, samimiyet, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri feda edebilir; vicdansız ve ahlaksız davranışlar sergileyebilirler ki bunun da nedeni örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olmasındandır.

2.4.3.2. Duygusal Boyut:

Örgütsel sinizm, sinik inanışlar ile alakalı yargılardan meydana gelen derin duygular içermektedir (Brandes ve Das, 2006) ve bu bağlamda örgütte ortaya çıkan olumsuz durumlar neticesinde meydana gelen tepkiler kavramın ikinci boyutunu oluşturmaktadır (Dean et al., 1998).

Duygusal boyuta göre kavram düşünöldüğü kadar hissedilebilmekte yani biliş yoluyla olduğı kadar duygular aracılığıyla da tecrübe edilmektedir. Sinizm, örgüte karşı güçlü duygusal tepkilerde içerebilmektedir (Dean et al., 1998). Küçümseme, sıkıntı, öfke ve utanç duyma bu gibi güçlü duygusal tepkiler arasında gösterilebilir (Abraham, 2000). Sinik tutumların bu duygusal bileşenleri kavramsallaştırılırken, Izard (1977)'in bu duyguları hafif ve güçlü şekilde değeriendiğı ve dokuz temel duygu olarak tanımladığı çalışması temel alınmaktadır. Bunlar: (1) İlgi-Heyecan, (2) Hoşlanma-Sevinç, (3) Şaşırma-Ürkme, (4) Sıkıntı-Izdirap, (5) Öfke-Kızgınlık, (6) İğrenme-Tiksinti, (7) Aşağılama-Küçümseme, (8) Korku-Dehşet (9) Utanç-Aşağılama'dır. Izard (1977)'in çalışmasında belirttiğı duyguların bazıları örgütsel sinizmin duygusal boyutunda da bulunmaktadır. Örnekle çalışanlar örgütleri akıllarına geldiğinde sıkıntı, iğrenme ve utanç yaşayabilmekte ve örgütleri tarafından aşağılanmış hissedebilmektedir. Bu yönüyle çeşitli olumsuz duygular sinizmin bir parçası olarak düşünölür (Dean et al., 1998).

2.4.3.3. Davranışsal Boyut:

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranış eğilimleri anlamına gelen davranışsal boyuttur. En belirgin davranış eğilimi ise çalışanların örgütlerine yönelik güçlü eleştirileridir. Çok çeşitli şekilde yapılan eleştirilerin çoğunluğu; örgütün samimiyet, dürüstlük, doğruluk gibi unsurlardan yoksun olduğuna dair açık ifadelerden oluşmaktadır (Brandes, 1997; Dean et al., 1998).

Sinik çalışanlar eleştirilerini açık ve iğneleyici olarak ifade ettikleri gibi anlamlı bakışlar, küçümseyici tavır ve sırtmalar gibi sözlü olmayan davranışlar ile de ifade edebilmektedir (Abraham, 2000; Brandes ve Das, 2006). Sinik davranışlar göstermek isteyen çalışanlar mizahı ve özellikle küçümseyici mizahı tercih etmektedirler. Ayrıca bu çalışanlar örgütsel olayların yorumlanması esnasında da örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu varsayarak sinik davranış eğilimi içinde olabilmektedir. Örgütün çevre sorunları ile ilgilenmesinin tek nedeninin iyi bir halkla ilişkiler çalışması olduğunu öne süren çalışan bu duruma örnek gösterilmektedir. Yine sinik çalışanlar örgütün gelecekteki seyri hakkında kötü tahminlerde bulunma eğilimde olabilmektedir. Örneğin bu eğilimde olan çalışanlar, bir kaliteyi artırma girişiminin pahalı olmaya başladığı anda terk edileceğini söyleyebilmektedir. Sonuç olarak bu boyut güçlü eleştiriler, karamsar

tahminler, sırtmalar, anlamlı bakışlar ve küçümseyici mizah gibi unsurları içermektedir (Dean et al., 1998).

2.4.4. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizmin kuramsal temelleri başta belirtilen sosyal değişim teorisinin yanı sıra beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramlarına dayanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

2.4.4.1. Beklenti Kuramı:

Beklenti kuramı; güdülenme kuramlarından biridir ve çoğunlukla bir çalışanın göstermesi gerekli olan çabası ve bu çabasının arzulan sonuçlara ulaşma ihtimali olarak ifade edilmektedir. Robbins, beklenti kuramında üç temel değişken olduğunu vurgulamaktadır (Robbins, 2000 akt. Kalağan, 2009).

- **Çekicilik:** Çalışan, işindeki başarısı sonucunda ödüller istemektedir. Aldığı her ödülün kendisi için bir değeri vardır ve bahsedilen değer yüksek olması durumunda çalışan işinde daha fazla çaba göstermektedir.
- **Performans-ödüll ilişkisi:** Çalışan, işinde sergilediği çaba sonucunda bir takım ödüller kazanacağına inanmaktadır.
- **Performans-çaba ilişkisi:** Çalışanın iş yaparken gösterdiği çaba, performansına etki etmektedir.

Beklenti kuramı insan davranışlarının yorumlanması ve değerlendirilmesinde genel bir çerçeve oluşturmuş, bu noktada kuram, tutum ve davranışların önemli belirleyicisi olan çevresel faktörleri göz önüne alarak çalışan sinizminin doğasının gelişimini ve yapısını açıklamak için kullanılmıştır (James, 2005).

Beklenti kuramı dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada çalışanın yaptığı işin olumlu ve olumsuz sonuçlarının kazandırdıkları üzerinde durulmuş, sonuçlar olumlu olduğu takdirde ücret, arkadaşlık, güvenlik, güven, yetenek veya beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabileceği belirlenmiştir. Sonuçların olumsuz olma ihtimali gerçekleştiğinde ise, yorgunluk, hayal kırıklığı,

sıkıntı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten atılma gibi durumlar gözlenebilir. Bahsedilen sonuçlar bireyin algılamalarıyla oluşmaktadır. İkinci aşama çalışanların kişisel özelliğine, tutumlarına ve gereksinimlerine göre iş sonuçlarını ne kadar ilgi çekici bulduğu üzerinde durmaktadır. Çalışan iş sonuçlarını ilgi çekici bulma derecesine göre ulaşıp ulaşmamaya karar vermektedir. Üçüncü aşamada, ‘çalışanlar işin sonucuna ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?’ sorusuna yanıt aranmıştır. Dördüncü aşamada ise çalışanın kişisel yeteneğine göre ne kadar başarılı olacağı saptanmaktadır (Robins, 2000 akt. Kalağan, 2009).

Beklenti kuramı kişisel çıkarıcılığa (bencillige) dayanmaktadır ve bu doğrultuda örgütsel sinizmin içerdiği bencillik ifadesiyle (Mirvis ve Kanter, 1991; Brandes, 1997) ilişkili olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sinizmin değişimi hakkında çalışmalar yapan araştırmacılar sinik tutumların kısmen örgütün ilerideki faaliyetlerine ilişkin olumsuz beklentilerinin bir sonucu olduğunu ileri sürerek beklenti kuramıyla ilişkisini kurmuştur (James, 2005).

2.4.4.2. Atıf Kuramı:

Atıf kuramı sosyal psikolojide, kişilerin davranışlarının nedenini bulma çabasını vurgulamaktadır (Erdoğan ve Beyaz, 2002). Kuram, bireyin başarısının nedenlerini ne şekilde algıladığı ve bahsedilen algıların gerçekleştirdiği davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri üzerine odaklanmaktadır (Cort, Griffith & White, 2007).

Atıf kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşim, Weiner’in ileriye sürdüğü sosyal güdülenme kuramı çerçevesinde açıklanmıştır. Atfetme kuramı bilhassa örgütsel sinizmin durumsal yönleriyle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Weiner’a göre bireyler, olumsuz bir olay sonucunda, olayın algılanmasıyla ilgili nedensel atıflarda bulunurlar ve bu atıfları öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara sebep olan beklentilerle sonuçlandırır. Bu duygular neticesinde de, ya toplum yanlısı davranışlar ya da anti sosyal davranışlar çoğalır. Weiner’in modelinde, örgütün meydana gelen olumsuz olaydan sorumlu olduğuna dair bir algılamaya sebep olan yorumlar, örgütü suçlu bulan çalışanlarla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı görüşü hakimdir. Çalışan, örgütü suçlu bulmazsa, örgüte karşı sinik tutum sergilemeyecektir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009). Atfetme kuramı ayrıca örgütsel

değişim sinizmiyle, örgütlerde bir çalışanın değerlendirilmesini anlamak için ilişkilendirilmiştir (James, 2005).

2.4.4.3. Tutum Kuramı:

Tutum kuramı, örgütsel sinizmi kavramak için teorik bir çerçeve sunmaktadır. Birçok araştırmacıya göre değerlendirme, tutumların önemli bölümünü oluşturmakta, tutumlar bellekte yer almakta ve tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal öncülleri, örgütsel sinizm kavramı ile ilgili araştırmalarda etkili olmuştur. Dean et al. (1998) sinizmi bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutum olarak ele almıştır böylelikle kuramın sinizmi anlamada önemli bir kuramsal çerçeve olduğu ortaya çıkmaktadır (James, 2005).

2.4.4.4. Duygusal Olaylar Kuramı:

Çalışanların örgütsel davranışlarının temelinde, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin yanı sıra yaşadığı duygusal olaylarda etkili olmaktadır. Dolayısıyla bu olaylar, çalışanların örgüt içindeki tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Özdevecioğlu, 2004a). Örgütsel sinizmi anlamaya yönelik bir diğer kuram olan duygusal olaylar kuramı, örgütte gerçekleşen olayların, iş tutumlarına, özellikle de duygusal durumlara (hayal kırıklığı, hüsrana gibi) ilişkin önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Brown ve Cregan, 2008).

2.4.4.5. Sosyal Güdülenme Kuramı:

Weiner (1985)'in sosyal güdülenme kuramına göre bir olay sonrasında, öncelikle olayın sonucu araştırılmakta, sonra olay nedensel olarak incelenerek değerlendirilmektedir. Değerlendirmelere dayanarak olay için sorumluluk kararları alınmakta ve ileride karşılaşılabilecek benzer olaylar hakkında beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentiler daha sonraki davranışları etkileyen belirli duygulara yol açmaktadır. Bu doğrultuda nedensel yorumlar yapılarak gelecek olaylarda nasıl davranılacağı ve nasıl tahmin edileceğiyle ilgili planlar belirlenmektedir (Eaton, 2000).

Sosyal güdülenme kuramında örgütsel sinizme sebep olan olayları belirlemekten ziyade olayların çalışanlar tarafından ne şekilde yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmi nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Örgütsel

sinizm meydana geldiğinde, çalışan duygusal karşılık vermesinin ardından olaydan sorumlu tutulan bireye (ya da örgüte) karşı ya toplum yanlısı davranışlara ya da antisosyal davranışlara yönelmektedir. Örneğin çalışan işten çıkarılmalar sonucunda öfkeliyse, örgüte yönelik kötü sözler, sabotajlar ve düşük örgütsel bağlılık gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar gösterebilmektedir (Kalağan, 2009).

2.4.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Literatür incelemeleri doğrultusunda bu bölümde örgütsel sinizmi oluşturan faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlıkta incelenmiştir.

2.4.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler:

Literatürde örgütsel sinizmle ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu ve söz konusu çalışmaların çoğunda kişisel faktörler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir (Delken, 2004; Cartwright ve Holmes, 2006). Buna karşın literatürde kişisel faktörlerin örgütsel sinizmi etkilediği çalışmalarda bulunmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel sinizm çalışmalarında kişisel faktörler kontrol ya da aracı değişken olarak kullanılmıştır (Delken, 2004; Kalağan, 2009; Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Yaş değişkeni ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar (Anderson ve Bateman, 1997; James, 2005; Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007; Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008) bulunmaktadır. Bunun aksine Mirvis ve Kanter (1991) yaptıkları çalışmada 18-24 yaş arası çalışanların %54'ünün, 25-34 yaş arası çalışanların %48'inin, 35-54 yaş arası çalışanların %45'inin, 55 yaş ve üstü çalışanların ise %56'sının sinik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mirvis ve Kanter (1991)'e göre genç çalışanların sinik olma sebebi, beklentilerinin para ve finansal başarı ile ilişkili olmasına bağlanmıştır.

Cinsiyet ile örgütsel sinizmi inceleyen çalışmaların çoğunda (Anderson ve Bateman, 1997; James, 2005; Erdost vd., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) kişisel faktörlerden olan cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi etkilemediği sonucuna varılmıştır. Ancak Mirvis ve Kanter (1991) kadın çalışanların diğer çalışanlara göre daha iyimser bir bakış açısına sahip olduğunu ve

erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiş dolayısıyla cinsiyetin örgütsel sinizmi etkilediğini belirtmiştir. Buna karşın Lobnikar ve Pagon (2004) çalışmalarında kadınların erkeklere kıyasla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirterek bu durumu kadınlardaki mağduriyet duygusuyla açıklamıştır.

Eğitim Düzeyi' nin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştıran Mirvis ve Kanter (1991)'in bulgularına göre yüksek eğitim almış çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek buna karşılık düşük eğitim almış çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum daha az eğitim almış çalışanların koşulları daha kolay kabul etmeleri sebebiyle sinizm düzeylerinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Mirvis ve Kanter (1991) dışında eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunan farklı araştırmalarda (Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) bulunmaktadır. Diğer taraftan bazı araştırmalarda örgütsel sinizm ve eğitim durumu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Anderson ve Bateman, 1997; James, 2005).

Medeni Durum ile örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen araştırmaların sonucunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Erdost vd. (2007), Efiltili, Gönen & Öztürk (2008) ve Kalağan ve Güzeller (2010) çalışmalarında herhangi bir ilişki bulunamamışken, Delken (2004) bekar çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulgulamıştır.

Gelir ile örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen Delken (2004) çalışanların maaş türlerini işbaşı ücret, saat başı ücret ve sabit ücret türü olarak üç düzeyde incelemiş ve sabit ücretle, örgütten ödül alan uzun dönemli çalışanların örgütsel sinizme daha yatkın olduğunu belirtmiştir. Buna dayanarak gelir durumu yüksek çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Mirvis ve Kanter (1991) ise bu durumun tam tersi olarak gelir düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Çalışma Süresi ve örgütsel sinizm arasında James (2005) tarafından yapılan çalışmada olumlu bir ilişki olduğu görülmüş ve çalışma süresi 10 yıldan daha fazla olan çalışanların daha az sinik tutumlar gösterdiği belirlenmiştir. Polis mesleği üzerine çalışma yapan ve tam tersi bulgulara ulaşan Lobnikar ve Pagon (2004) ise uzun dönem çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek

olduğunu vurgulamıştır. Bernerth et al.(2007), Erdost vd. (2007) ve Efiltili vd. (2007) ise çalışma süresi ve örgütsel sinizm arasında ilişki bulmamışlardır.

Hiyerarşi bakımından ele aldığımızda örgütsel sinizm; üst düzeyde olan çalışmada, alt düzeyde olan çalışana kıyasla daha az görülmektedir. Bu durumun sebebi ise yüksek düzeyde çalışanların fazla sorumluluk sahibi olmasının daha fazla memnuniyetle bağlantılı olmasıdır (Delken, 2004).

2.4.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler:

Örgüt içinde sinizm tutumunu oluşturan birçok etken bulunmaktadır. Uzun çalışma saatleri, etkin olmayan liderlik ve yönetim, örgütlerde küçülme ve kademe azaltma, adaletsiz davranışların artması, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, yetersiz düzeyde terfi, örgütsel karışıklık, karar alımında etkili olma oranının düşüklüğü, iletişimsizlik ve psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel sinizmi oluşturan faktörlerden bazılarıdır (Andersson, 1996; Reichers et al., 1997; Eaton, 2000; James, 2005; Cartwright ve Holmes, 2006).

Örgütsel Adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılamasıdır (Greenberg, 1990). Örgütlerde sinik çalışanlar örgütsel ödüllerin adil olarak dağıtılmadığını düşünmektedir (Anderson ve Bateman, 1997; Naus, Iterson & Roe, 2007) ve bu bağlamda örgütsel adalet örgütsel sinizmi oluşturan önemli faktörlerden biridir. Örgütsel adalet, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Dağıtımsal adalet; yapılan işe yönelik ulaşılan sonuçların veya ödüllerin hakkaniyetiyle ilgili adalet algısıdır (Cihangiroğlu, Şahin & Naktiyok, 2010). Dağıtımsal adalet algısı çalışmanı duygusal olarak etkiler ve bu anlamda dağıtımsal adalet ile örgütsel sinizmin duygusal boyutu arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Kalağan, 2009). Dağıtımsal adalet kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgilenirken, işlemsel adalet çalışanların karar alma sürecine dahil olabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarıyla ilgilenir (Moon, Mayer, Kamdar & Takeuchi, 2008). İşlemsel adaletin bağlılık ve sinizmle ilişkili olması, örgütlerde adalet ve eşitlik olmaması durumunda çalışanların daha şüpheli olacakları hususuna dayanmaktadır (Mimaroğlu, 2008). Örgütsel adaletin son boyutu olan etkileşimsel adalet ise, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki adaletli iletişim beklentisinden doğar ve örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir.

Yöneticilerinden etkileşim adaletsizliği hisseden çalışan karşı tepki gösterme eğilimindedir (Özdevecioğlu, 2003; Cihangiroğlu vd., 2010). Genel olarak örgütsel adalet (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) çalışanları etkilemektedir. Çalışanların adaletsizlik algıları sinik tutum geliştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (James, 2005).

2.4.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmi inceleyen birçok araştırmada sinik tutumların bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz, ciddi maddi ve manevi kayıplara sebep olan sürekli bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Delken, 2004; Kalağan, 2009; Özler vd., 2010). Buna bağlı olarak performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, moral ve motivasyonda azalma; işten doyumсузлук, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmeler, işten ayrılma oranı, işten çıkarılma oranı, işe yabancılaşma, kişiler arası çatışma, şikayet ve devamsızlıkta ise artış örgütsel sinizmin sonuçları olarak ele alınmıştır (Andersson ve Bateman, 1997; Reichers et al., 1997; Abraham, 2000; Eaton, 2000; Wanous et al., 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Naus, 2007; Tükeltürk vd., 2009; Kalağan, 2009).

2.4.6.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Mowday ve arkadaşları (1979)’na göre örgütsel bağlılık, “çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi ve bağlanması, örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma isteği içinde olması, örgütteki üyeliğinin devamlılığı konusunda güçlü bir isteğe sahip olması” şeklinde tanımlanmaktadır (akt. Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Sinik bireylerin örgütsel bağlılığının az olmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak ahlaki üstünlüklere sahip olan sinik birey, örgütsel görevleri sorgulamaya meyilli olmakta kendi değerlerine öncelik vermektedir. İkincisi ise sinik bireylerin doğası gereği güvensiz olmaları ve kendilerini topluluktan uzak tutmalarıdır (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm ve en önemli sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı ortaya çıkmıştır (Abraham, 2000; Eaton, 2000).

2.4.6.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş tatmini, örgüt yaşamı veya çalışan ile çalıştığı örgüt şartları arasındaki uygunluğun sonucunda meydana gelen memnuniyet duygusu ve çalışanın işine yönelik sahip olduğu olumlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000). İş tatmini ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki iş tatminsizliği temeline dayanmaktadır. İş tatmini ve örgütsel sinizm ilişkisini incelemek için yapılan çalışmalarda aralarında önemli düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olmasının iş tatminsizliğine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle örgütsel sinizm düzeyi arttıkça iş tatmini azalmaktadır (Abraham, 2000).

2.4.6.3. Örgütsel Sinizm Ve İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma genel bir tanımla çalışanın iş ortamında bıkkınlık, hoşnutsuzluk, duygusal ve fiziksel olarak güçsüzlük hissetmesi ve daha az çaba sarf etmesidir. Kısaca işe yabancılaşma, çalışanın iş hayatına yönelik genel bir isteksizlik ve bağıllık hissetmesi olarak ifade edilebilmektedir (Hirschfeld ve Field, 2000 akt. Tokmak, 2014). Abraham (2000) yaptığı çalışmada örgütsel sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyinde de artma olduğunu belirlemiştir.

2.4.6.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Organ (1988)' e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açıkça tanımlanmamış olan ve bütün olarak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan, gönüllü olarak gerçekleştirilen, bireysel ekstra rol davranışlarıdır (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Bahsedilen vatandaşlık davranışları, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algılamalarıyla sona ermekte olup güven eksikliği ve sinizmin oluşuma yol açmaktadır (Özgener vd., 2008). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalara göre (Turner ve Valentine, 2001; James, 2005) örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

2.5. İşten Ayrılma Niyeti

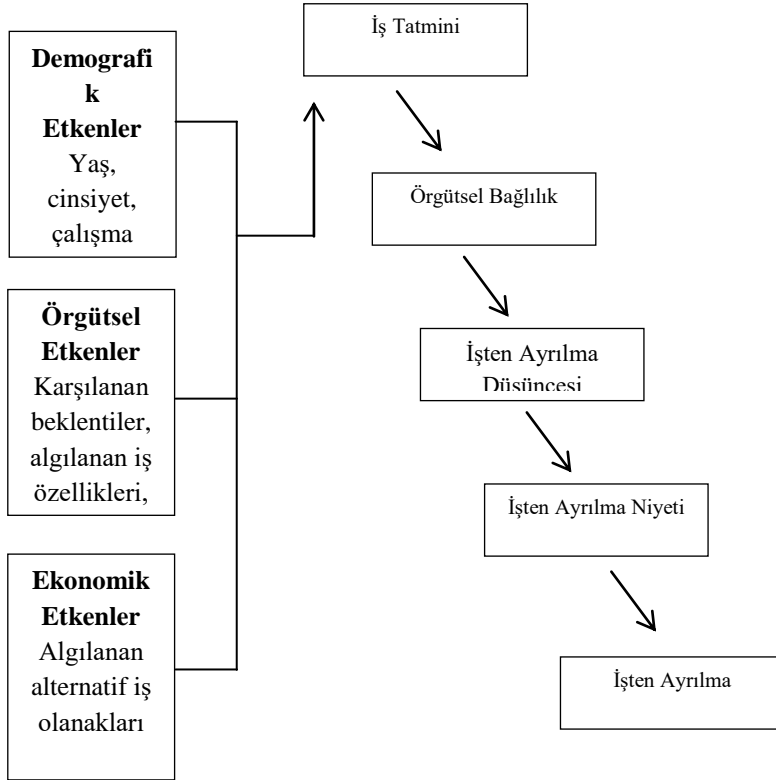
İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında farklılık vardır. Planlanmış Davranış Teorisi'ne göre insan davranışları belirli bir nedene dayalıdır (Özdevecioğlu, 2004). Bireylerin tutumlarıyla davranışları arasında niyetler bulunmaktadır dolayısıyla bireylerin davranışlarını belirleyen doğrudan tutumları değil niyetleridir (Bagozzi et al.,1989 akt. Özdevecioğlu, 2004).

Araştırmacılar 1980'lerden beri çalışanların davranışlarını anlamak için işten ayrılma niyetini önemli bir değişken olarak ele almıştır (Choi, 2006). İşten ayrılma niyeti, bireyin bulunduğu örgütten bilinçli ve kasıtlı olarak yakın bir gelecek içerisinde ayrılmayı arzulaması olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Cho, Johanson & Guchait, 2009) ve düşünme, planlama, işten ayrılmayı isteme şeklinde düzenlenen bilişsel bir süreçtir (Lambert, 2006). Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti bir çalışanın işini bırakmak için plan, arzu ve niyeti olarak tanımlanır (Cunningham ve Sagas, 2004). Yapılan araştırmalara göre işten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmasının güçlü belirleyici ve habercisidir (Tett ve Meyer, 1993; Byrne, 2005; Loi et al., 2006).

İşten ayrılma niyeti, gönüllü işten ayrılmanın (bırakma) son bilişsel adımı ve belirleyicisi olması sebebiyle örgütler için çok maliyetli ve yıkıcıdır (Lambert, 2006). Özellikle turizm ve otelcilik gibi hizmet sektörlerinde yalnızca yönetim ve organizasyonda değil, aynı zamanda mal ve hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde de olumsuz etkilere sahiptir (Kim, 2012). Örgütteki bir çalışanın işinden ayrılması; işe alım ve eğitim maliyetlerinde bir artışa neden olmakta, iş tatminsizliğine yol açmakta, müşterilerin hizmet kalitesi algılarını düşürebilmekte, diğer çalışanların moralini azaltmakta (Cho et al., 2009), aynı zamanda bu durum çalışanlar arasında var olan sosyal etkileşimin ve iletişimin aniden kesintiye uğramasına sebep olabilmektedir (Cascio, 1991 akt. Şahin, 2011). Bu nedenle örgütler için işten ayrılma niyeti ile ilgili sorunların belirlenmesi ve çözümü son derece önemlidir (Choi, 2006). İşten ayrılmadan önce çalışanların işten ayrılmaya niyet etmesi işten ayrılma davranışı açısından önemli bir işaret olup, niyet evresinde nedenlerin belirlenerek yok edilmesi ve çalışanın kaybedilmesinin engellenmesi örgütlere yarar sağlamaktadır (Arı, Bal ve Bal, 2010). Hardy (1987)'ye göre çalışanlar, örgütün ve kendilerinin ilerideki başarıları ihtimallerine bakarak bu başarıların yeterli olduğunu düşünürse işten ayrılma niyeti taşımazlar. Ancak bunun tersine muhtemel başarı düzeyi düşük ise çalışanların verimlilikleri ve örgüte bağlılıkları azalabilmektedir ve çalışan örgüt dışında iş fırsatlarına yönelebilmektedir (Polat ve Meydan, 2010).

İşten ayrılma niyetinde, çalışanın niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmekte olup bu süreç birçok faktöre bağlı olarak gelişmektedir (Hom et al., 1992; 905 akt. Güzel ve Ayazlar, 2014). Mobley ve arkadaşları (1977) bu sürece yönelik beş aşamalı modelde geliştirmiştir (akt. Güzel ve Ayazlar, 2014).

Şekil 2.5'teki bu model işten ayrılma sürecini birkaç aşamayla göstermektedir. İlk aşama çalışanın işini değerlendirmesiyle başlamakta sonrasında iş tatminsizliği işten çıkma düşüncesini meydana getirmekte, daha sonrasında alternatif iş olanaklarının beklenen faydası ve işten çıkma maliyeti hesaplanarak değerlendirilmekte, bu durum işten ayrılma veya işte kalma kararına ve son aşamada ise işten ayrılma davranışına etki etmektedir (Kim, 2012).



Kaynak: You, Y. J.(1996). An Empirical Test of Turnover Theory: In the case of Korean Hotel Employees, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(1), p.56.

Şekil 2.5. Mobley et al. (1977) İşten Ayrılma Niyeti Modeli

2.5.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986; Aslan ve Etyemez, 2015).

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel nedenleri çalışan araştırmacılar daha çok iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. İş tatmini (Shields ve Ward, 2001; Howard ve Homma, 2001; Morrison, 2004; Takase, Manias & Maude, 2005; Chen, 2006; Coomber ve Barriball, 2006; Scott, Gravelle, Simoens, Bojke & Sibbald, 2006; Vidal, Valle & Aragón, 2007; Yang, 2010) ve örgütsel bağlılık (Saridede ve Doyuran, 2004; Chen, 2006; Loi et al., 2006; Chang, Chou & Cheng, 2007; Herda ve Lavelle, 2012) ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur. Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliğe ve çalışanın mutluluğuna etki etmekte; yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, düşük bağlılığa sahip olanlara kıyasla daha çok örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla çaba sarf ederek, yüksek performans göstermektedir (Poyraz ve Kama, 2008). Manlove ve Guzell (1997: 146)'e göre örgütüne bağlı olan çalışanların değerleri ve inançları örgütleriyle uyumlu olacak, bu sebeple de çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşması için çaba gösterecek böylelikle işten ayrılma niyetleri de düşük olacaktır (akt. Avcı ve Küçükusta, 2009). Çalışanlar, örgüt koşulları sebebiyle tatminsiz olmaları sonucunda yıkıcı ve aktif bir eylem olan işten ayrılma niyetini göstermektedir. Bu durumda düşük iş tatminine sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988).

Hui, Wong & Tjosvold (2007) ise işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek üzerinde durmuş, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Herda ve Lavelle (2012) ise işten ayrılma niyeti ve tükenmişliği ilişkilendirmiş, tükenmişlik işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Tuna ve Yeşiltaş (2014) çalışmasında yabancılaşmanın işten ayrılma niyetiyle olumlu bir ilişkisi olduğu dolayısıyla yabancılaşmanın işten ayrılma niyetine neden olduğu, özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Başka bir ifadeyle özdeşleşmeyi çalışanların işten ayrılma niyetini açıklayan psikolojik bir süreç olarak belirtmiştir. Çalışanların algıladığı psikolojik sözleşme ihlaliyle işten ayrılma niyeti arasında da olumlu ilişki olduğu ve ihlal algısının

işten ayrılma niyetine sebep olduğu yapılan çalışmalarda (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Kickul, 2001) belirtilmiştir.

Bunların yanı sıra ücret, iş performansı, üstlenilen rolün netliği, iş tekrarı, ücretten memnuniyet, yapılan işten memnuniyet, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından memnuniyet, promosyon fırsatlarından memnuniyet (Cotton ve Tuttle, 1986), örgüt kültürü ve değerleri, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş ya da rol istek ve beklentileri ile kariyer geliştirme olanakları ve otonomi gibi ödüllendirme yapıları da (Takase et al., 2005) işten ayrılma niyetinin örgütsel nedenleri arasında sıralanabilir.

Zimmerman (2008)' a göre işten ayrılma niyetini etkileyen kişisel etkenlerin başında kişisel özellikler bulunmaktadır. Bu kapsamda, düşük seviyede yumuşak başlılık, yüksek seviyede deneyime açıklık ve duygusal kararsızlığın işten ayrılma niyetine olumlu etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Buna ek olarak yumuşak başlı kişilerin, kibar, nazik, fedakâr, uzlaşmacı, ince ruhlu, çözüm odaklı ve diğerleriyle tatmin edici ve olumlu ilişkilerde bulunma eğilimleri sebebiyle işlerinden ayrılma eğilimlerine sahip olmadıkları belirtilmektedir (akt. Aslan ve Etyemez, 2015). İşten ayrılma niyetini etki eden diğer kişisel faktörler ise yaş, cinsiyet, medeni hal, görev süresi, eğitim, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, yetenek ve beceri, zeka, davranış niyetleri ve beklentilerin karşılanması gibi değişkenlerdir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Son olarak işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler arasında ise istihdama ilişkin algılar, işsizlik oranı, yeni çalışanların istihdama katılım oranı ve sendikaların varlığı sayılabilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986).

2.5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Henüz davranışa dönüşmemiş olumsuz bir niyet, bahsedilen niyetle ilişkili davranışı olmasa da çalışanın başka davranışlarına etki etmektedir. Böyle bir niyet içerisinde bulunan çalışandan beklenen çıktılarda azalma, düşük performans ve motivasyonda azalma görülebilmektedir. Zira, bu niyete sahip olan çalışanın bağlı olduğu örgütte çalışmama isteği vardır ve fırsatını bulduğu anda örgütten ayrılacaktır. Dolayısıyla gönüllü çalışma yerine gönülsüz bir çalışmanın sonuçları da olumsuz etkilere yol açacaktır. Örgütsel davranışta beklenen, çalışanların

gönüllü olarak örgütte kalmayı istemeleri ve çalışmaya devam etmeleridir (Özdevecioğlu, 2004).

İşten ayrılmaların fazlaca olduğu örgütlerde yaşanan olumsuzluklar içerisinde; nitelikli iş gücünü yitirme ihtimalinin sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz etkilemesi, işe yeni alınacak olan çalışanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, hali hazırda çalışmakta olan örgüt bireylerinin çalışma arkadaşlarını kaybetmeleri sebebiyle yaşayacakları üzüntü ve yeni gelen çalışanlarla yaşanacak ilişkinin belirsizliği sebebiyle duyulan endişe gibi faktörler yer almaktadır (Bibby, 2008; Scott et al., 1999 akt. Polat ve Meydan, 2010).

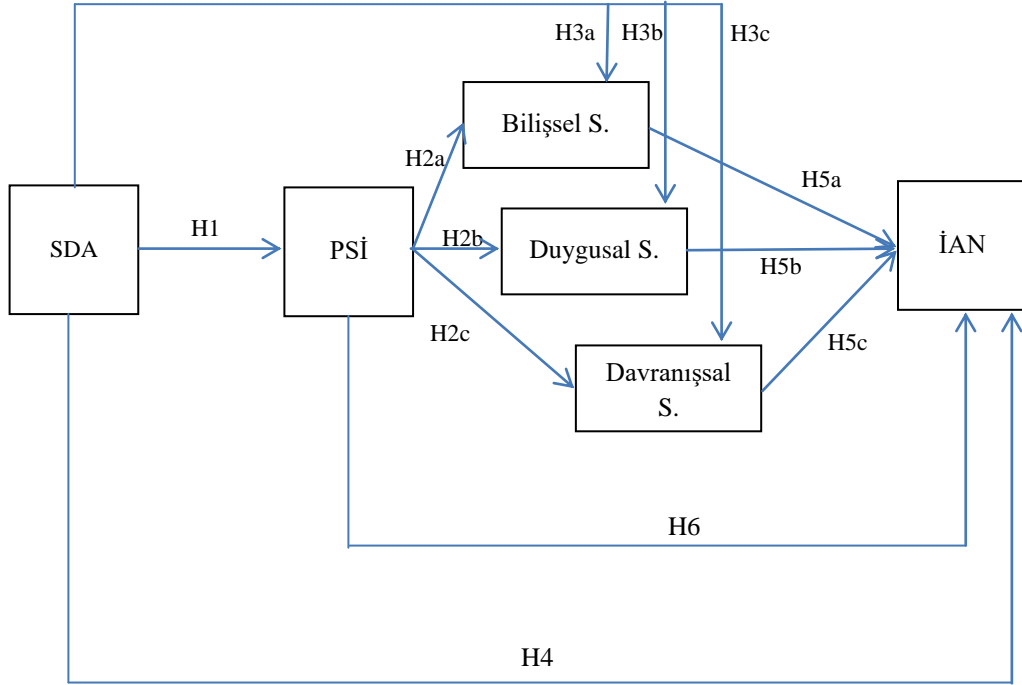
İşten ayrılma niyetinin örgütler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından ayrı ayrı olarak da önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu durum konaklama işletmeleri için yeni çalışan bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetler olarak sıralanırken, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak etki etmektedir. Çalışanlar açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik ve ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009).

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada anketler aracılığıyla elde edilen veriler ilgili paket program ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular bu bölümde belirtilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının ölçekte yer alan ifadelere katılma derecelerinin dağılımı EK-1’de verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın konusu kapsamında; sosyal değişim algısının psikolojik sözleşme ihlal algısına, sinik tutumlara ve işten ayrılma niyetine; psikolojik sözleşme ihlal algısının sinik tutumlara ve işten ayrılma niyetine; sinik tutumların da işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini test etmek amacıyla bir model geliştirilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Beklentiden farklı şekilde karşılılık normu üzerine oturan psikolojik sözleşmede karşılıklı yükümlülükler söz konusudur. Bu da karşılıklı bir değişimi ifade etmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu anlamda psikolojik sözleşmede sınırlayıcı bir çerçeve olarak kullanılan sosyal değişim, çalışanların

psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha sonraki davranışlarını nasıl etkileyeceğini belirlemede kullanılmaktadır (Bal et al., 2010). Diğer bir ifadeyle kişinin elde edecekleri sosyal değişimini ve bu da karşılığında karşı bir davranışın oluşmasını sağlamaktadır (Colquitt, Baer, Long & Halvorsen-Ganepola, 2014). Çalışanlar için sosyal değişim ilişkileri marjinal bir öneme sahiptir. Buna sebep olarak sosyal değişim ilişkilerinin psikolojik sözleşme ihlallerine etkisi gösterilebilir (Bal et al., 2010). Her ne kadar kimi çalışmalarda sosyal değişim kavramsal olarak ele alınmışsa da, Colquitt et al. (2014) sosyal değişimin doğrudan ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir (akt. Karagonlar vd., 2015). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısını etkilemektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin birincil belirleyicisi olarak önerilmektedir (Andersson, 1996; James, 2005). Psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal sonuçlarının sinik tutumları arttırması, bu iki kavram arasında ilişki olduğunun göstergesidir (Pate, Martin & McGoldrick, 2003; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Andersson, 1996).

Kanter ve Mirvis (1989) çalışanların gerçekçi olmayan yüksek beklentilerinin oluşması, bu beklentilerin karşılanmasında yaşanan başarısızlık sonrasında hayal kırıklığı yaşanması ve ardından hayal kırıklığının hüsrana dönüşmesi sonucunda örgütsel sinizmin oluşacağını savunmakta, dolayısıyla karşılanmamış beklentilerden sinizmin temelini oluşturan bir belirleyici olarak bahsetmektedir (Andersson, 1996). Karşılanmamış beklentiler, psikolojik sözleşme ihlalinin de temelini oluşturmaktadır (Andersson, 1996; Morrison ve Robinson, 1997). Çalışanlar psikolojik sözleşme gereği kendi sadakat ve çok çalışmaları karşılığında işverenin belirli yükümlülükleri yerine getirmesi beklentisi içine girmektedir. Bu beklentilerin karşılanmaması ve dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumu çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarıyla sonuçlanmaktadır. Bu gibi ihlal durumları çalışanlar arasında sinizmi simgeleyen öfke (Rousseau ve Parks, 1993; Robinson ve Rousseau, 1994; Andersson, 1996), güvensizlik (Rousseau ve Parks, 1993; Robinson ve Rousseau, 1994; Andersson, 1996) ve kızgınlık (Rousseau ve Parks, 1993; Andersson, 1996) gibi güçlü tepkilere sebep olmaktadır. Özgener vd. (2008) örgütsel sinizmin meydana gelmesinde psikolojik sözleşme ihlalinin önemini belirtmektedir. Çalışanlar ile örgütler arasındaki informal ve karşılıklı beklentilerin, sorumlulukların

gerçekleştirilmediği durumlarda kişilerde bir hayal kırıklığına yol açmakta ve bu hayal kırıklığı çalışanlarda sinik tutum ve davranışların gösterilmesine sebep olmaktadır. Sonuç olarak araştırmacılar (Andersson, 1996; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; James, 2005) psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizmi tanımlamak ve yordamak için yararlı bir çerçeve olduğunu önermektedir. Bu sebeple bu iki kavram için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm kavramlarını ele alan çalışmalardan bazıları şunlardır;

Johnson ve O’LearyKelly (2003) banka çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel sinizm ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiye yönelik bir model önermiştir. Bu modele göre sinizm; psikolojik sözleşme ihlal algısı ve çalışan tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini) arasındaki ilişkide ara değişken olarak belirtilmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile duygusal ve bilişsel sinizm arasındaki ilişkiler anlamlı çıkmış, psikolojik sözleşme ihlalinin bilişsel ve duygusal sinizme yol açtığı vurgulanmıştır.

Pugh et al. (2003) nin yaptıkları çalışma sonucunda aynı şekilde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Delken (2004)’in çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin duygusal bir öncülü olduğunu öne sürmüş, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki potansiyel tüm demografik özellikleri ara değişken olarak incelemiş ancak demografik özelliklerin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

James (2005) araştırmasında örgütsel sinizmin öncülleri olan temel kavramları, ara değişkenleri ve sonuçlarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel sinizmin öncülleri olan temel kavramlar; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek olarak sıralanmaktadır. Araştırmaya göre öne sürülen dört öncül de örgütsel sinizmi önemli ölçüde etkilemektedir.

Tükeltürk, Perçin ve Güzel ise 2009 yılında otel işletmesi çalışanlarına yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, sinik davranışlara yol açacağını öne sürmüştür. Araştırmanın sonunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında orta derecede, pozitif bir ilişki bulunmuş; psikolojik sözleşme ihlal algılarının, çalışanların sinik tutumlarının %32'sini açıkladığı ortaya konulmuştur.

H2a: Psikolojik sözleşme ihlal algısı, bilişsel sinizmi etkilemektedir.

H2b: Psikolojik sözleşme ihlal algısı, duygusal sinizmi etkilemektedir.

H2c: Psikolojik sözleşme ihlal algısı, davranışsal sinizmi etkilemektedir.

Düşük kaliteli sosyal değişim ilişkilerinin çalışanlarda oluşturduğu tepkilerden biri sinizmdir. Çalışanların kendi iş ilişkilerinde beklentileri karşılanmadığı zaman sinik tutum algıları gelişebilmektedir (James, 2005). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) psikolojik sözleşmelerin sosyal değişimin bir biçimi olduğunu belirtmiş; sinizmi, sosyal değişim ihlallerinde tepki olarak incelemiştir. Buna bağlı olarak örgütsel sinizm; çalışanlara verilen vaatlerin ihlalinden, beklentilerin ihlalinden ve başkalarının ihlal deneyimlerinin gözlemlenmesinden kaynaklanmaktadır.

Bir çalışan örgüt tarafından kendisine iyi davranıldığını algılayorsa, kendisini de örgüte iyi davranmakla ve örgüte zarar verici davranışlardan kaçınmakla yükümlü hisseder (Gouldner, 1960). Böyle bir durumda örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri de gözlenmeyebilir (Kalağan, 2009). Zira örgütsel sinizmin düşük kaliteli sosyal değişim ilişkileri sonucunda ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. İşte bu noktada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3a: Sosyal değişim algısı, bilişsel sinizmi etkilemektedir.

H3b: Sosyal değişim algısı, duygusal sinizmi etkilemektedir.

H3c: Sosyal değişim algısı, davranışsal sinizmi etkilemektedir.

Sosyal değişim algısı çalışanların bir sonraki davranışını açıkladığı öncesinde belirtilmiştir. Her ne kadar literatürde işten ayrılma niyeti ile sosyal değişim algısı arasındaki ilişkiyi Tekleab et al. (2005) açıklamışsa da, bunu sosyal

değişimi ölçerek gerçekleştirmemiştir. Bu anlamda Tekleab et al. (2005) çalışmasından yola çıkılarak sosyal değişim algısının çalışanların işten ayrılma niyetinde etkili olacağı düşünülmektedir. Buna göre;

H4: Sosyal değişim algısı, çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde derin etkileri olduğunu göstermektedir. Örgütlerde çalışanların yüksek sinik tutumları daha fazla işten ayrılma niyetine, düşük sinizm tutumları ise daha az işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır (Khan, 2014).

Bedeian (2007)'a göre işten ayrılma niyetine sebep olacak örgütsel unsurlar çözülmesi gerekli olan önemli sorunlar olarak nitelendirilmektedir. Zira bu faktörler çalışanların örgüte karşı olumsuz düşünce ve davranışlar içerisine girmesine neden olabilmektedir. Bu noktada çalışanın örgüte karşı oluşabilecek olumsuz tutumu, sinizm olarak belirtilmektedir. Tüm bunların neticesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Bedeian 2007 yılında yaptığı çalışmasında sinizm; örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre yüksek düzeyde sinik tutumların; örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık ve iş tatminiyle negatif ve anlamlı; işten ayrılma niyetiyle ise pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir.

Khan (2014) örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelediği çalışmasında Pakistan'daki özel sektör bankalarında çeşitli pozisyonlarda çalışan 250 çalışana örneklem almıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Akova ve Kılıç ise 2015 yılında yaptıkları çalışmada kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Araştırmanın bulgularına göre bilişsel sinizm düzeyi ile davranışsal sinizm düzeyinin işten ayrılma niyetini etkilemediği, duygusal sinizm düzeyinin işten ayrılma niyetini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

H5a: Bilişsel sinizm, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H5b: Duygusal sinizm, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H5c: Davranışsal sinizm, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Araştırmalar psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanın işten ayrılma niyeti ve davranışı arasında olumlu ve güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999). Psikolojik sözleşme ihlalinin tutumlar üzerindeki etkileri üzerinde duran araştırmacılar da çalışanların kendilerini gerçekleştiremediklerini sezdiklerinde, fark edilmediklerini hissettiklerinde ve yöneticileri veya iş arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları anlarda, kendilerini huzursuzluk veren bu durumdan kurtulmak için işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir (Guest et al., 1996; Turnley ve Feldman, 1999 akt. Özgen ve Özgen, 2010).

Çalışanlar verilen sözlerde bir tutarsızlık hissettiğinde ve dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında tepki olarak devamsızlık, iş tatminsizliği (Van Emmerik ve Sanders, 2005), düşük örgütsel bağlılık (Granrose ve Bacilli, 2006) ve işten ayrılma niyeti (Robinson ve Rousseau, 1994; Van Emmerik ve Sanders, 2005; Granrose ve Bacilli, 2006) göstermektedir. Çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini anlamasına rağmen örgütte kalmaya devam etmesi durumunda ise ilerleyen zamanlarda düşük kalitede hizmet sunması, dedikodu yapması, örgüt ekipmanlarına zarar vermesi hatta hırsızlık gibi olumsuz iş davranışlarında bulunabilmesi söz konusudur (Knights ve Kennedy, 2005). Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi göz önünde bulundurulurken hipotez 6 geliştirilmiştir. İki kavramı inceleyen bazı araştırmalara göre;

Robinson ve Rousseau 1994 yılındaki çalışmalarında, çalışanların algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin, güven duygusu, memnuniyeti ve işten ayrılma isteği üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanların güven duygusunda ve memnuniyetinde bir azalma olduğu ve işten ayrılma isteklerinin arttığı belirlenmiştir.

Turnley ve Feldman (2000) çeşitli özel ve kamu işletmesi yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve

davranışlarıyla ilişkilerini ve karşılanmamış beklentilerin ve iş tatminsizliğinin aracılık rolünün olup olmadığını incelemiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ve işi umursamama tutumu arasında olumlu, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Kickul' un 2001 yılında yaptığı çalışmanın amacı algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel çıktılarını incelemek olarak belirtilmiştir. Küçük işletmeler içinden 151 çalışan örnekleme alınarak gerçekleştirilen araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin, bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda psikolojik sözleşmenin otonomi ve gelişim, ödül ve fırsatlar boyutlarına ilişkin algılanan ihlal ile örgütten ayrılma niyeti arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Mimaroglu (2008) çalışmasının temelinde işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi incelemiş olsa da buna ek olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini de araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini ilaç firmalarında çalışan 784 tıbbi satış görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında ise olumlu ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H6: Psikolojik sözleşme ihlal algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

3.2. Örneklemin Belirlenmesi

Evren, bir araştırmada bilgi elde etmek için başvuru ve üzerinde gözlem yapılacak olan birey ya da gözlem birimlerinin tümüdür (Arıkan, 2011). Örneklem ise, evrenin içinde bulunan ve cevapların elde edilebileceği temsil yeteneğine sahip daha küçük bir gruptur (Yüksel ve Yüksel, 2004). Sosyal bilimlerde araştırmacıların yapacakları araştırma sonuçlarını genelleyecekleri evrendeki deneklerin tamamına ulaşmaları her zaman mümkün olmayabilir. Ayrıca evrenin bütününe ulaşmak zor, zaman alıcı ve maliyetlidir. Buna bağlı olarak araştırmacının araştırma sonuçlarını genelleyeceği evreni temsil edebilecek bir örneklem grubundan verileri toplayarak araştırmayı sürdürmesi daha mantıklı ve uygulanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Çalışmanın evrenini “Bodrum’daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli kademelerde çalışanlar” oluşturmaktadır. Çalışmada evren olarak Bodrum’un tercih edilme sebebi Türkiye’de turistler için önemli ve tercih edilen bir destinasyon olmasıdır (www.muğlakulturturizm.gov.tr). Araştırmanın evreninin geniş olması örneklem seçimine sebep olmuştur. Örneklem seçiminde yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu tip örneklemede araştırmacı kendi yargılarını veya önceki bilgilerini kullanarak araştırmanın amacına hizmet edecek kişileri tercih etmektedir (Özen ve Gül, 2007).

Örneklemin seçildiği evreni temsil etme yeteneği dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur (Gürbüz ve Şahin, 2015). Bodrum destinasyonunda yirmi sekiz adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (www.muğlakulturturizm.gov.tr). Araştırmada veri toplama çalışmaları 2015 yılı Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleşmiş olup bu dönemin yoğun sezona denk gelmemesi sebebiyle otel işletmelerinin personel sayısı düşüktür. Çalışmada gönüllülük esasına göre katılım istenmiş olup özellikle psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinde yer alan olumsuz soruların hassasiyeti sebebiyle bazı otel yöneticileri ankete katılmayı reddetmiştir. Toplamda yirmi sekiz beş yıldızlı otel işletmesinden altı tanesinde otel yöneticileri olumsuz sorular sebebiyle; dört tanesi ise işletmelerinde herhangi bir araştırma yapılmasını onaylamamaları nedeniyle ankete katılmamıştır. “Genel bir kural, alınacak örneklem büyüklüğünün, değişken sayısının en az 5 katı civarında olmasıdır” (Tavşancıl, 2002 akt. Ayazlar, 2011:59). Kullanılan ölçeklerde örgütsel sinizm 14, işten ayrılma niyeti 3, psikolojik sözleşme ihlali 4 ve değişim 8 ifade, toplamda 29 ifade vardır. Bu da gerekli rakamın 9 katına denk gelmektedir. Analiz sonuçlarının genellenebilmesi için uygun bir örneklem seçimi ve yeterli örneklem büyüklüğü gerekmektedir. Araştırmacılar tarafından genel kabul görülen örneklemin 200’ün üstünde olmasıdır (Tavşancıl, 2010). Comrey ve Lee (1992) faktör analizi yeterli örneklem büyüklüğü için bir derecelendirme ölçeği sunmuş ve bu ölçeğe göre “200:uygun, 300:iyi olarak” olarak değerlendirilmiştir (MacCallum, Widaman, Zhang & Hong, 1999). Bu açıdan araştırmada kullanılmış olan 265 adet anket 200’den fazla ve 300’e yakın olması sebebiyle örneklem büyüklüğü açısından yeterli bulunmuştur.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplamak için soru formu kullanılmıştır. Araştırmanın ölçeğinde sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısı, bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Ayrıca sektörde çalışma süresi, kadro düzeyi ve çalışılan departman gibi araştırmaya katılanların bilgileriyle ilgili ifadelerde ankette yer almaktadır.

Sosyal Değişim Algısı Ölçeği; Ölçeğin ilk bölümünde sekiz ifade ile ölçülen sosyal değişim algısı daha önce yapılan çalışmada (Shore et al., 2006) kullanılan ölçek ifadeleri Türkçe'ye çevrilerek derlenmiştir. Shore et al. (2006) sosyal değişim ölçeğinin güvenilirliğini 0,86 olduğunu, Bal et al. de 2010 yılındaki çalışmalarında aynı ölçeği kullanmış olup güvenilirliğini 0,83 olarak belirtmiştir.

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği; Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeği; dört ifade Türkçe'ye çevrilerek, 5'li likert derecelemesiyle araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada Robinson ve Morrison (2000) ölçeğinin tercih edilme sebebi araştırmacıların dokuz maddelik psikolojik ihlal ve çiğnenme ölçeğini beş adeti çiğnenme ve dört adeti ihlal olmak üzere ayrı iki kavram olarak ele almalarıdır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği; Çalışmada, Brandes (1997)'in geliştirdiği Erdost vd. (2007)'nin Türkçe'ye çevirip test ettiği örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyut ve toplamda on dört ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Brandes (1997) ölçeğinin Erdost vd. (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilip güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasının yapılması ve 0,913 ile son derece yüksek bir güvenilirliğe sahip olması (Erdost vd., 2007) sebebiyle araştırmada bu ölçek tercih edilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği; Üç ifadeden oluşan Singh, Verbeke & Rhoads (1996) tarafından geliştirilen ölçek Türkçe'ye çevrilerek derlenmiştir. 5'li likert derecelemesi kullanılmıştır. "İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm" işten ayrılma niyeti ölçeğindeki ifadelerden biridir.

3.4. Normal Dağılım Bulguları

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik bulgular normallik testleri kullanılarak incelenmiştir. Grup büyüklüğünün 50'den küçük olması durumunda Shapiro-Wilks, büyük olması durumunda ise Kolmogrov-Smirnov testi normalliğe uygunluğu belirlemek için kullanılan testlerdir. Analiz sonucunda hesaplanan p değeri 0,05'ten büyük çıkması verilerin normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği, 0,05'ten küçük çıkması durumunda ise verilerin normal dağılımdan anlamlı sapma gösterdiği şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2013).

Mevcut çalışmada Kolmogrov-Smirnov testi sonucunda bütün maddeler için p değerinin 0,00 ($p < 0,05$) çıkması sebebiyle verilerin normal dağılmadığı kabul edilmiştir. Bu sebeple verilerin analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.5. Demografik Bulgular

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresi, Kadro Düzeyi ve Çalışmakta Oldukları Departmana İlişkin Dağılım

Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	116	43,8
	2-5 yıl	87	32,8
	6-9 yıl	39	14,7
	10-13 yıl	8	3,0
	14 yıl ve daha fazla	15	5,7
Kadro Düzeyi	Müdür	21	8
	Şef	59	22,3
	Alt Kademe	184	69,7
Departman	Önbüro	36	13,6
	Kat Hizmetleri	42	15,8
	Yiyecek-İçecek	78	29,4
	Satış-Pazarlama	10	3,8
	Halkla İlişkiler	9	3,4
	Muhasebe	24	9,1
	İnsan Kaynakları	16	6,0
	Diğer	50	18,9
TOPLAM		265	100

Araştırmaya katılanların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir istihdam edilen çalışanların çoğunlukta (%43,8) olduğu ve bunu 2-

5 yıl arası çalışanların (%32,8) izlediği görülmektedir. Bu durumda çalışanların sektörel deneyimlerinin az olduğu söylenebilir. Katılımcıların örgütlerindeki kadro düzeyleri incelendiğinde %69,7'yle alt kademe çoğunluğu oluşturmaktadır. Bulgular sonucunda üst düzey çalışanların ankete katılmayı tercih etmedikleri veya bu durumdan endişe duydukları düşünülmektedir. Son olarak katılımcıların %29,4'lük kısmı yiyecek-içecek departmanında görev yapmakta olup bunu %15,8'lik bir kısım ile kat hizmetleri ve %36'yla önbüro departmanları takip etmektedir.

3.6. Sosyal Değişim Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların sosyal değişim algıları 8 ifade ile ölçülmüştür. İfadelerin, faktör analizi yapmaya uygunluğuna örneklem yeterliliği değeri (,827) ile karar verilmiştir.

Tablo 3.2. Sosyal Değişim Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri		Paydaşlık Değerleri
	1. Boyut	2. Boyut	
3. Otelimden aldığım ve otelime verdiğim çok fazla şey vardır.	,764	-,059	,587
6.Otelimle ilişkim karşılıklı güvene dayanmaktadır.	,753	,161	,592
2.Otelimde bugün yaptıklarım, uzun vadede işime yarayacaktır.	,753	-,033	,567
1.Otelim bana önemli bir yatırım yaptı.	,714	,016	,510
8. Otelim beni her daim takdir etmese de çabalarımın gelecekte ödüllendirileceğini biliyorum.	,702	,112	,505
7. Otelimin çıkarları için çok çalışıyorum çünkü otelime de beni gözeteceği konusunda güveniyorum.	,686	,300	,560
4. Otelim için yaptığım çabalarım hiçbir zaman ödüllendirilmeyecek diye endişe ediyorum.	-,171	,859	,767
5. Bugün çok çalışmayı umursamıyorum, sonunda otelim tarafından ödüllendirileceğimi biliyorum.	,318	,573	,430

Yukarıdaki 8 ifade 2 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın %56,479' unu açıklamaktadır. Sosyal değişim ilişkilerinin temeli güvene dayanmaktadır. Güven, taraflar arasındaki çıkarların (faydaların) değişimi ile ortaya çıkmaktadır (Blau, 1964). Değişim ilişkisinde yatırım ve güven iç içedir. Sosyal değişim ilişkisinde taraflar yatırım yaparken diğer tarafın geri ödemesi konusunda bazı riskler alırlar ve bu durum güven gerektirmektedir (Blau, 1964;Shore et al., 2006). Bu sebeple 3.,6.,2.,1. ve 8. İfadelerin yer aldığı faktöre “güven” adı verilmiştir. Güven başlığında en yüksek ifade “Otelimden aldığım ve oteleme verdiğim çok fazla şey vardır.” (faktör yükü:.,764) ifadesidir. “Otelim için yaptığım çabalarım hiçbir zaman ödüllendirilmeyecek diye endişe ediyorum” ve “Bugün çok çalışmayı umursamıyorum, sonunda otelim tarafından ödüllendirileceğimi biliyorum.” İfadelerinin bulunduğu ikinci faktörün ise güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değerinin çok düşük (.,236) çıkması sebebiyle diğer analizlere tabi tutulmamıştır.

Barlett's Küresellik testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını inceler (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013). Yapılan analiz sonucunda da Barlett's testi tablosuna göre (sig.=0.000), anlamlı olması ($p<0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu bu durumda faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu hakkında bilgi verir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilecek en düşük değeri 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerlerine göre 0,80 ve yukarısı mükemmel, 0,70 - 0,80 arası iyi, 0,60 – 0,70 arası orta uygunlukta kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2013). Analiz sonucunda KMO değeri ,827 çıkmıştır ve değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

3.7. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri 14 ifade ile ölçülmüştür. İfadelerin faktör analizi yapmaya uygunluğuna örneklem yeterliliği değeri (.,873) ile karar verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri			Paydaşlık Değerleri
	1.Bilişsel	2.Duygusal	3.Davranışsal	
3. Otelim, bir şeyi yapacağımı söylüyorsa bunun gerçekleşeceğinden şüpheliyim.	,806	,237	,149	,728
2. Otelimin vaat ettikleri ile yaptıkları farklıdır.	,788	,249	,193	,721
4. Otelim politikaları, amaçları ve uygulamalarında farklıdır.	,757	,192	-,020	,611
1. Otelimin söylediğinin başka yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	,756	,253	,142	,656
5. Otel yönetimi olması gerekeni değil, başka davranışları ödüllendirir.	,710	,104	,159	,540
6. Otelimi düşündüğümde endişelenirim.	,665	,237	,106	,509
9. Otelimi düşündüğümde sinirlenirim.	,279	,842	,088	,795
11. İş dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyet ederim.	,090	,721	,280	,606
8. Otelimin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçerim.	,212	,704	,093	,550
10. Otelimdeki ilişkiler beni kızdırır.	,378	,668	,128	,606
7. Otelimi düşündüğümde gerilirim.	,482	,500	,048	,484
13. Diğer çalışanlarla, otelimin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	,140	,171	,845	,763
12. Otelimde, işlerin nasıl yürütüldüğünü diğer çalışanlarla konuşurum.	,040	,039	,824	,681
14. Otel yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde birbirimizle bakışıırız.	,251	,251	,605	,492

Yukarıdaki 14 ifade 3 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın %62,435' ini açıklamaktadır. 3.,2.,1.,4. ve 5. İfadelerinin yer aldığı faktöre çalışanların örgütünün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlarını belirtmesi ve bu durumun sizin bilişsel boyutu kapsamına girmesi (Dean et al., 1998) sebebiyle “bilişsel” adı verilmiştir. Bilişsel başlığında en yüksek ifade “Otelim, bir şeyi yapacağımı söylüyorsa bunun gerçekleşeceğinden şüpheliyim” (faktör yükü:;806) ifadesidir. Tabloda bilişsel boyuta (faktöre) yüklenmiş olarak görülen “Otelimi düşündüğümde endişelenirim” ifadesi incelemeye alınmış olup “endişelenmek” kelimesinin duygu belirten bir sözcük olması sebebiyle kendi içinde ikinci en yüksek faktör yüküne sahip olan “duygusal” alt boyutu içerisinde araştırma kapsamına alınmıştır. 6.,9.,11.,8.,10. ve 7. ifadelerin yer aldığı faktörün çalışanların örgütüne yönelik olumsuz duygulara sahip olduğunu belirtmesi ve bu yönüyle sizin duygusal boyutuyla örtüşmesi (Dean et al., 1998) sebebiyle “duygusal” adı verilmiştir. Duygusal faktöründe en yüksek faktör yükü “Otelimi düşündüğümde sinirlenirim” (faktör yükü:;842) ifadesidir. 13.,12. ve 14. ifadelerde bir faktör altında toplanmıştır ve bu ifadelerin çalışanların örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimini belirtmesi sizin davranışsal boyutuna konu olmaktadır (Dean et al., 1998) bu sebeple faktöre “davranışsal” adı verilmiştir. Davranışsal faktöründe en yüksek ifade “Diğer çalışanlarla, otelimin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm” (faktör yükü:;845) ifadesidir.

Barlet küresellik testi sonucunda p değeri (sig.,00<,05) dikkate alındığında bu veri seti faktör analizi yapmaya uygundur. KMO değeri ise ,873'dür yani değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmeldir.

3.8. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğe dört ifade ile ölçülmüştür. Tablodaki KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları dikkate alınarak bu dört ifadeye faktör analizi uygulanmıştır (KMO:;801; sig.,00).

Ölçeğe yer alan dört ifade tek bir faktör altında toplanmıştır. “Otelime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum”, “Otelimin beni aldattığını hissediyorum”, “Otelimin aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum” ve “Otelimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum” ifadeleriyle bu faktör

toplam varyansın %74,275'ini açıklamaktadır ve güvenilirlik analizi sonucu faktör güvenilirliği oldukça yüksektir (Cronbach alfa katsayısı: 88,3).

Tablo 3.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri	Paydaşlık Değerleri
	1.Psikolojik sözleşme ihlali	
2. Otelimin beni aldattığımı hissediyorum.	,895	,801
3. Otelimin aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum.	,865	,748
1. Otelime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum.	,845	,714
4. Otelimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı hissediyorum.	,842	,708

3.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İşten ayrılma niyeti ölçekte üç ifade ile ölçülmüştür. Tablodaki KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları dikkate alınarak bu üç ifadeye faktör analizi uygulanmıştır (KMO: ,723; sig.,00).

Ölçekte yer alan üç ifade tek bir faktör altında toplanmıştır. “Büyük olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayacağım”, “İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm” ve “Muhtemelen gelecek yıl yeni bir iş arayacağım” ifadeleriyle bu faktör toplam varyansın %84,135'ini açıklamaktadır ve güvenilirlik analizi sonucu faktör güvenilirliği oldukça yüksektir (Cronbach alfa katsayısı: 90,6).

Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri	Paydaşlık Değerleri
	1.İşten ayrılma niyeti	
3. Muhtemelen gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	,945	,894
1. Büyük olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	,913	,834
2. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	,892	,796

3.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri İle Sosyal Değişim Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Farklılık Testi Analizleri

Çalışanların sosyal değişim güven algılarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sosyal Değişim Güven Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sosyal Değişim Algısı Güven Boyutu	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	105	113,86	10,715	4	,030
	2-5 yıl	83	128,54			
	6-9 yıl	37	119,58			
	10-13 yıl	7	197,29			
	14 yıl ve daha fazla	14	139,39			

Elde edilen bulgular, çalışanların sosyal değişim güven algılarının sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($X^2=10,715$; $p<.05$). Bu durumda sektördeki deneyimi daha fazla olan çalışanların sosyal değişim güven algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışanların sosyal değişim güven algılarının kadro düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Sosyal Değişim Güven Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sosyal Değişim Algısı Güven Boyutu	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Kadro Düzeyi	Müdür	20	154,30	4,747	2	,093
	Şef	55	126,00			
	Alt Kademe	170	118,35			

Elde edilen bulgular, çalışanların sosyal değişim güven algılarının kadro düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=4,747$; $p>.05$).

Çalışanların sosyal değişim güven algılarının çalıştıkları departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sosyal Değişim Güven Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sosyal Değişim Algısı Güven Boyutu	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Departman	Ön Büro	34	105,49	25,040	7	,001
	Kat Hizmetleri	36	108,63			
	Yiyecek-İçecek	72	127,76			
	Satış-Pazarlama	10	106,95			
	Halkla İlişkiler	9	159,50			
	Muhasebe	23	82,26			
	İnsan Kaynakları	16	170,97			
	Diğer	46	142,46			

Elde edilen bulgular, çalışanların sosyal değişim güven algılarının çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($x^2=25,040$, $p<.05$). Buna göre, insan kaynakları departmanı çalışanlarının sosyal değişim güven algısı diğerlerine oranla yüksek iken muhasebe departmanı çalışanlarının bunun tersine diğerlerine oranla daha düşüktür.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.9’da yer almaktadır.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Psikolojik Sözleşme İhlali	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	108	132,24	5,088	4	,278
	2-5 yıl	85	132,52			
	6-9 yıl	37	115,11			
	10-13 yıl	8	98,44			
	14 yıl ve daha fazla	15	102,57			

Elde edilen bulgular, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=5,088$, $p>.05$).

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının kadro düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.10’da yer almaktadır.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeylerine Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Psikolojik Sözleşme İhlali	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Kadro Düzeyi	Müdür	21	96,33	4,732	2	,094
	Şef	58	135,88			
	Alt Kademe	173	127,02			

Elde edilen bulgular, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının kadro düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=4,732$, $p>.05$).

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.11’de yer almaktadır.

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Psikolojik Sözleşme İhlali	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Departman	Ön Büro	35	124,06	9,585	7	,213
	Kat Hizmetleri	39	143,50			
	Yiyecek-İçecek	74	127,80			
	Satış-Pazarlama	9	143,11			
	Halkla İlişkiler	9	105,33			
	Muhasebe	24	145,83			
	İnsan Kaynakları	16	92,38			
	Diğer	47	117,48			

Elde edilen bulgular, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=9,585$, $p>.05$).

Çalışanlarda sinizmin bilişsel boyutunun sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sinizmin Bilişsel Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Bilişsel Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	108	130,68	8,067	4	,089
	2-5 yıl	85	136,66			
	6-9 yıl	38	107,45			
	10-13 yıl	8	87,63			
	14 yıl ve daha fazla	13	105,00			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin bilişsel boyunun sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=8,067$, $p>.05$).

Çalışanlarda sinizmin bilişsel boyutunun kadro düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.13'te yer almaktadır.

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeylerine Göre Sinizmin Bilişsel Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Bilişsel Boyutu	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Kadro Düzeyi	Müdür	21	95,74	4,326	2	,115
	Şef	56	133,49			
	Alt Kademe	174	127,24			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin bilişsel boyutunun kadro düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=4,326$, $p>.05$).

Çalışanlarda sinizmin bilişsel boyutunun departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.14'te yer almaktadır.

Tablo 3.14. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sinizmin Bilişsel Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Bilişsel Boyutu	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Departman	Ön Büro	35	122,64	14,824	7	,038
	Kat Hizmetleri	39	150,81			
	Yiyecek-İçecek	74	121,30			
	Satış-Pazarlama	10	160,10			
	Halkla İlişkiler	8	115,19			
	Muhasebe	24	150,33			
	İnsan Kaynakları	16	97,69			
	Diğer	46	109,43			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin bilişsel boyutunun çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($x^2 =14,824$, $p<.05$). Bu duruma göre diğer departmanlara oranla insan kaynakları departmanında çalışanların bilişsel sinizm düzeyleri düşük iken en yüksek bilişsel sinizm düzeyi satış-pazarlama departmanında gözlenmiştir.

Çalışanlarda sinizmin duygusal boyutunun sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.15'te yer almaktadır.

Tablo 3.15. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sinizmin Duygusal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Duygusal Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	110	137,65	12,236	4	,016
	2-5 yıl	83	126,37			
	6-9 yıl	34	102,88			
	10-13 yıl	8	76,44			
	14 yıl ve daha fazla	14	98,93			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin duygusal boyutunun sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($x^2=12,236$, $p<.05$). Bu durumda sektördeki deneyimi fazla olan çalışanların az olanlara oranla duygusal sinizm düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışanlarda sinizmin duygusal boyutunun kadro düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.16'da yer almaktadır.

Tablo 3.16. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeylerine Göre Sinizmin Duygusal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Duygusal Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Kadro Düzeyi	Müdür	21	71,67	12,577	2	,002
	Şef	54	129,45			
	Alt Kademe	173	129,37			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin duygusal boyutunun kadro düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($x^2=12,577$, $p<.05$). Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında müdür düzeyinde çalışanların duygusal sinizm boyutunun diğerlerine oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çalışanlarda sinizmin duygusal boyutunun departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.17’de yer almaktadır.

Tablo 3.17. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sinizmin Duygusal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Duygusal Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Departman	Ön Büro	34	116,88	7,030	7	,426
	Kat Hizmetleri	39	138,81			
	Yiyecek-İçecek	72	127,81			
	Satış-Pazarlama	9	128,56			
	Halkla İlişkiler	9	95,11			
	Muhasebe	24	141,88			
	İnsan Kaynakları	16	100,53			
	Diğer	46	119,76			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin duygusal boyutunun çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=7,030$, $p>.05$).

Çalışanlarda sinizmin davranışsal boyutunun sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.18’de yer almaktadır.

Tablo 3.18. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre Sinizmin Davranışsal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Davranışsal Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	112	134,88	3,231	4	,520
	2-5 yıl	87	134,70			
	6-9 yıl	38	120,82			
	10-13 yıl	8	103,25			
	14 yıl ve daha fazla	15	112,50			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin davranışsal boyutunun sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($\chi^2=3,231$, $p>.05$).

Çalışanlarda sinizmin davranışsal boyutunun kadro düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.19’da yer almaktadır.

Tablo 3.19. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeyine Göre Sinizmin Davranışsal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Davranışsal Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Kadro Düzeyi	Müdür	21	81,95	9,583	2	,008
	Şef	58	132,11			
	Alt Kademe	180	134,93			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin davranışsal boyutunun kadro düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($\chi^2=9,583$, $p<.05$). Diğerlerinde oranla “müdür” düzeyinde çalışanların davranışsal sinizm boyutunun daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışanlarda sinizmin davranışsal boyutunun departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.20’de yer almaktadır.

Tablo 3.20. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Sinizmin Davranışsal Boyutuna Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	Sinizmin Davranışsal Boyutu	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Departman	Ön Büro	36	118,65	4,687	7	,698
	Kat Hizmetleri	41	132,68			
	Yiyecek-İçecek	75	131,71			
	Satış-Pazarlama	10	144,65			
	Halkla İlişkiler	8	141,88			
	Muhasebe	24	119,63			
	İnsan Kaynakları	16	109,09			
	Diğer	50	142,84			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda sinizmin davranışsal boyutunun çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=4,687$, $p>.050$).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.21’de yer almaktadır.

Tablo 3.21. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	İşten Ayrılma Niyeti	N	Sıralama Ort.	X²	df	P
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	113	138,80	9,580	4	,048
	2-5 yıl	81	129,53			
	6-9 yıl	38	114,12			
	10-13 yıl	8	85,25			
	14 yıl ve daha fazla	15	96,33			

Elde edilen bulgular, çalışanların işten ayrılma niyeti tutumlarının sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündedir ($x^2=9,580$, $p<.05$). Buna göre sektörde daha fazla deneyime sahip olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin daha az deneyime sahip olanlara oranla daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetinin kadro düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.22’de yer almaktadır.

Tablo 3.22. Araştırmaya Katılanların Kadro Düzeylerine Göre İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	İşten Ayrılma Niyeti	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Kadro Düzeyi	Müdür	20	95,10	4,584	2	,101
	Şef	56	126,34			
	Alt Kademe	178	131,51			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin kadro düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2= 4,584$, $p>.05$).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.23’de yer almaktadır.

Tablo 3.23. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Farklılığa İlişkin Dağılım

	İşten Ayrılma Niyeti	N	Sıralama Ort.	X ²	df	P
Departman	Ön Büro	34	123,69	3,231	7	,863
	Kat Hizmetleri	42	138,86			
	Yiyecek-İçecek	73	128,82			
	Satış-Pazarlama	10	118,10			
	Halkla İlişkiler	8	113,56			
	Muhasebe	24	141,88			
	İnsan Kaynakları	16	124,50			
	Diğer	48	119,00			

Elde edilen bulgular, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($x^2=3,231$, $p>.05$).

3.11. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Sosyal Değişim Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Örgütsel Sinizm ve Boyutları, İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere uygulanan Spearman Testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.24’te yer almaktadır.

Tablo 3.24. Hipotezlerde Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Korelasyon Analizleri

	1	2	3	4	5	6
1.Sosyal Değişim Güven Algısı	(,826)					
2.Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	-,496**	(,883)				
3.Bilişsel Sinizm	-,422**	,804**	(,866)			
4.Duygusal Sinizm	-,405**	,667**	,665**	(,815)		
5.Davranışsal Sinizm	-,085	,321**	,377**	,452**	(,686)	
6.İşten Ayrılma Niyeti	-,312**	,556**	,548**	,564**	,374**	(,906)

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Croanbach’s Alpha değeri 0,70 ve üstü olduğu durumlarda, soru sayısı az olduğunda ise 0,60 ve üstü olduğunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş vd.,2013). Tablo 3.24’te parantez içinde kavramların güvenilirlikleri belirtilmiştir.

Sperman’s rho korelasyon analizinde analize tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 1,00 ile 0,70 değerleri arasında olması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek; 0,70 ile 0,30 arasında olması durumunda değişkenler arasında orta düzeyli bir ilişki; 0,30 ile 0 arasında olması durumunda ise düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2013).

Korelasyon tablosu incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının örgüte yönelik sosyal değişim güven algıları ile psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algıları arasındaki ilişki anlamlı orta seviyede ve negatif yönlüdür ($r=-,496$; $p=,000$). Sosyal değişim güven algıları ile çalışanların örgüte yönelik bilişsel sinizm algıları arasındaki ilişki ise aynı şekilde anlamlı, orta seviyede ve negatif yönlüdür ($r=-,422$; $p=,000$). Yine sosyal değişim güven algıları ile çalışanların örgüte yönelik duygusal sinizm algıları arasındaki ilişki anlamlı, orta seviyede ve negatif yönlüdür ($r=-405$; $p=,000$). Sosyal değişim güven algıları ile çalışanların örgüte yönelik davranışsal sinizm algıları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=,189$). Sosyal değişim güven algıları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı, orta seviyede ve negatif yönlüdür ($r=-312$; $p<, 001$). Çalışanların örgüte yönelik psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algıları ile bilişsel sinizm algıları arasında anlamlı, yüksek seviyede ve pozitif yönlüdür ($r=,804$; $p=,000$). Psikolojik sözleşme ihlal algıları ile duygusal sinizm arasındaki ilişki de anlamlı, orta seviyede ve pozitif yönlüdür ($r=,667$; $p=,000$). Psikolojik sözleşme ihlal algıları ile davranışsal sinizm arasındaki ilişki anlamlı, orta seviyede ve pozitif yönlüdür ($r=,321$; $p=,000$). Psikolojik sözleşme ihlal algıları ile işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişki ise anlamlı, orta seviyede ve pozitif yönlüdür ($r=,556$; $p=,000$). Bilişsel sinizm algıları ile işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişki anlamlı, orta seviyede ve pozitif yönlüdür ($r=,548$; $p=,000$). Duygusal sinizm algıları ile işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişki ise anlamlı, orta seviyede ve pozitif yönlüdür ($r=,564$; $p=,000$). Davranışsal sinizm algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlüdür ($r=,374$; $p=,000$).

3.12. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu kısmında kurulan hipotezler doğrultusunda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bir değişkenin (bağımlı) diğer bir değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye yönelik yapılan analizdir. Elde edilen bulgular araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir (Durmuş vd., 2013).

Tablo 3.25. Hipotezlerde Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Regresyon Analizleri

<i>Güven- İhlal</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	3,821	,213		17,928	,000
Güven	-,517	,061	-,483	-8,416	,000
R ² =,23 (N=48, p<.001).					
<i>Güven-Bilişsel</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	3,961	,210		18,864	,000
Güven	-,462	,061	-,445	-7,602	,000
R ² =,19 (N=44, p<.001).					
<i>Güven-Duygusal</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	3,144	,191		16,464	,000
Güven	-,329	,055	-,369	-6,015	,000
R ² =,13 (N=36, p<.001).					
<i>Güven-İAN</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	3,751	,288		13,042	,000
Güven	-,401	,083	-,302	-4,859	,000
R ² =,09 (N=30, p<.001).					
<i>İhlal-Bilişsel</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	,767	,088		8,753	,000
PS ihlali	,785	,037	,805	20,997	,000
R ² =,64 (N=80, p<.001).					
<i>İhlal-Duygusal</i>	B	SE_β	β	t	Sig.

Tablo 3.25. Hipotezlerde Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Regresyon Analizleri (devamı)

Sabit	,941	,096		9,789	,000
PS ihlali	,518	,041	,634	12,583	,000
$R^2 = ,40$ (N=63, $p < .001$).					
<i>İhlal-Davranışsal</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	1,928	,138		14,017	,000
PS ihlali	,298	,059	,308	5,076	,000
$R^2 = ,09$ (N=30, $p < .001$).					
<i>İhlal-İAN</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	,979	,158		6,180	,000
PS ihlali	,682	,068	,543	10,034	,000
$R^2 = ,29$ (N=54, $p < .001$).					
<i>Bilişsel-İAN</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	,700	,181		3,863	,000
Bilişsel	,702	,069	,549	10,193	,000
$R^2 = ,30$ (N=54, $p < .001$).					
<i>Duygusal-İAN</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	,690	,179		3,846	,000
Duygusal	,835	,082	,553	10,222	,000
$R^2 = ,30$ (N=55, $p < .001$).					
<i>Davranışsal-İAN</i>	B	SE_β	β	t	Sig.
Sabit	1,224	,210		5,815	,000
Davranışsal	,457	,077	,353	5,945	,000
$R^2 = ,12$ (N=35, $p < .001$).					

Tabloda (3.25) araştırma hipotezlerine göre regresyon bulguları yer almaktadır. Bu bulgulara göre sosyal değişim güven algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısının %23'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,23$). Bu iki kavrama ilişkin beta (β) değeri incelendiğinde sosyal değişim güven algısının psikolojik sözleşme ihlal algısını olumsuz etkilediği görülmektedir ($\beta=-,483$; $p=,000$). Bu durumda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının bilişsel sinizmi açıklama oranı %64'tür ($R^2=0,64$). Beta (β) değerine bakıldığında psikolojik sözleşme ihlal algısı, bilişsel sinizmi olumlu etkilemektedir ($\beta=,805$; $p=,000$). Böylelikle H2a hipotezi desteklenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı duygusal sinizmin ise %40'ını

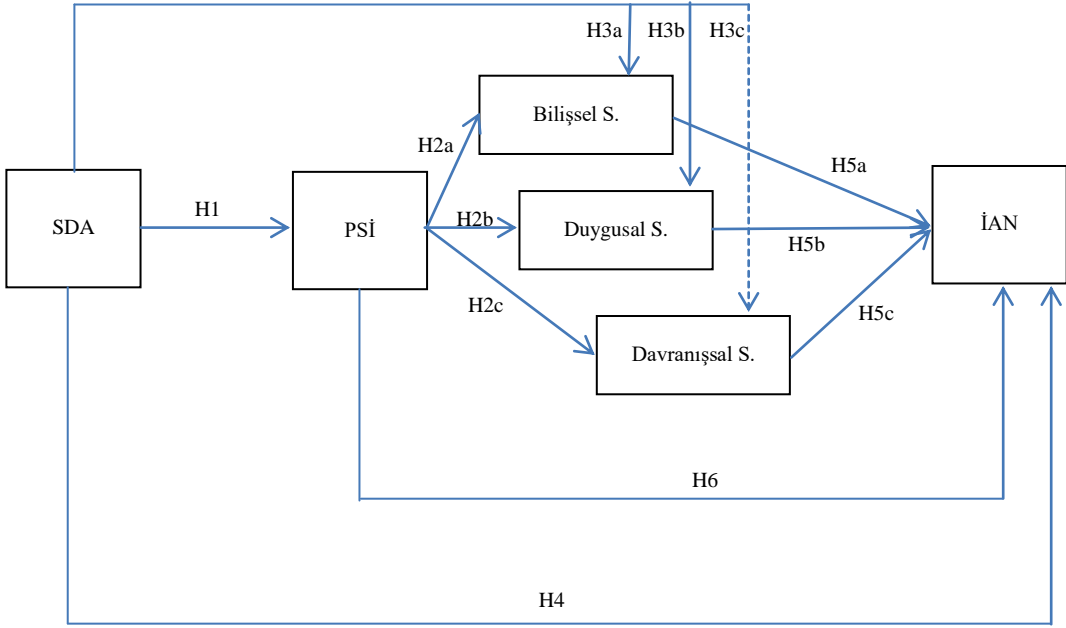
açıklamakta ve olumlu etkilemektedir ($R^2=0,40$: $\beta=,634$: $p=,000$). Bu durumda H2b hipotezi desteklenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının sinizmin son boyutu olan davranışsal sinizmi açıklama oranı ise %9'dur ($R^2=0,09$) ve olumlu bir etkiye sahiptir ($\beta=,308$: $p=,000$). Tüm bunların neticesinde H2c hipotezi desteklenmiştir.

Sosyal değişim güven algısı, bilişsel sinizmin %19'unu açıklamaktadır ($R^2=0,19$). Beta (β) değeri göz önünde bulundurularak sosyal değişim güven algısı bilişsel sinizmi olumsuz etkilemektedir ($\beta=-,445$: $p=,000$). Buna göre H3a hipotezi desteklenmiştir. Sosyal değişim güven algısıyla duygusal sinizm arasında ise daha düşük bir ilişki saptanmıştır. Sosyal değişim güven algısı, duygusal sinizmin %13'ünü açıklamakta ve olumsuz etkilemektedir ($R^2=0,13$: $\beta=-,369$: $p=,000$). Bunun neticesinde H3b hipotezi de desteklenmiştir. Sosyal değişim güven algısının davranışsal sinizme anlamlı bir etkisi saptanmadığı için, H3c desteklenmemiştir.

Sosyal değişim güven algısı işten ayrılma niyetinin %9' unu açıklamaktadır ($R^2=0,09$). Beta (β) değeri incelendiğinde sosyal değişim güven algısı işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir ($\beta=-,302$: $p=,000$). Bu sonuç doğrultusunda H4 hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada önerilen modelin hipotez testi sonuçları aşağıdaki modelde görülmektedir.

Bilişsel sinizmin işten ayrılma niyetini açıklama oranı %30'dur ($R^2=0,30$) ve bilişsel sinizm işten ayrılma niyetini olumlu etkilemektedir ($\beta=,549$: $p=,000$). Bu doğrultuda H5a hipotezi desteklenmektedir. Duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini %30 oranında açıklamakta ve olumlu etkilemektedir ($R^2=0,30$: $\beta=,553$: $p=,000$). Böylelikle H5b hipotezi de desteklenmektedir. Davranışsal sinizm, işten ayrılma niyetinin %12'sini açıklamaktadır ($R^2=0,12$). Bu iki kavrama ilişkin beta (β) değeri incelendiğinde ise davranışsal sinizmin işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği görülmektedir ($\beta=,353$: $p=,000$). Bu durumda H5c hipotezi de desteklenmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı, işten ayrılma niyetinin %29'unu açıklamaktadır ($R^2=0,29$). Beta (β) değerine göre psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=,543$: $p=,000$). Bu durumda H6 hipotezi de desteklenmektedir.



Şekil 3.2. Düzenlenmiş Araştırma Modeli

TARTIŞMA ve SONUÇ

Sosyal değişim önemli bir unsurdur. Zira Tekleab et al. (2005) belirttiği üzere sosyal değişim çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamadaki en önemli belirleyicidir. Diğer yandan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti özellikle hizmet sektörü olan dolayısıyla insan unsurunun ön planda olduğu konaklama işletmelerinde önemli sorunlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışmada da sosyal değişim değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler bu kavram üzerinden incelenmiştir.

Bu çalışmada sosyal değişim algısı, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınmış ve bu kapsamda bir model oluşturulmuştur. Bu modele göre sosyal değişim algısının psikolojik sözleşme ihlal algısı, sinik tutumlar ve işten ayrılma niyeti; psikolojik sözleşme ihlal algısının sinik tutumlar ve işten ayrılma niyeti; sinik tutumların da işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca çalışanların sektörde çalışma süreleri, kadro düzeyleri ve departmanlarına ilişkin bilgiler analiz edilmiş ve bu bilgilere göre sosyal değişim algıları, psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel sinizm kavramı boyutlar (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) bazında ele alınmıştır. Model, Bodrumda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde test edilmiştir.

Alanyazına yönelik tartışmalar

Araştırma kapsamında çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre sosyal değişim algıları, psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre sosyal değişim algılarında anlamlı bir farklılık olup, deneyimi fazla olan çalışanların sosyal değişim algısının deneyimi az olanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sektörde çalışma süresine göre bilişsel ve davranışsal sinizmde ise anlamlı bir farklılık olmadığına sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Bommer, Rich & Rubin (2005), Erdost vd. (2007), Naus et al. (2007), ve Tükeltürk vd. (2009) araştırmalarındaki bulgularla paralellik göstermektedir. Araştırmaya göre duygusal sinizmde ise anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmekte olup sektör deneyimi az olan

çalışanların duygusal olarak daha sinik oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum Tokgöz ve Yılmaz (2008)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Zira Tokgöz ve Yılmaz (2008)'in çalışmasında 2-4 yıl deneyimi olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha fazla deneyime sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde Kalağan ve Güzeller (2010)'in çalışmasına göre mesleki kıdemleri az olan öğretmenlerin örgütsel sinik bakış açılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışma hayatına henüz başlamamış veya yeni başlamış olan kişilerde sektöre yönelik beklentileri yüksek ve bakış açıları daha olumlu olabilmekte ancak işe başladıktan kısa bir süre sonra sektörü ve olumsuz uygulamalarını tanıdıkça fikirleri değişebilmektedir. Bunun sonucunda yaşanan hayal kırıklıklarının olumsuz tutum ve davranışlara sebep olacağı düşünülebilir. Sektördeki deneyimi yüksek çalışanların ise sektörü ve örgütünü daha uzun süre ve daha fazla tanınması sonucunda sinik tutumlarının daha az olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Bulgular sonucunda sektörde çalışma sürelerine göre psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç Mimaroğlu (2008), Tükeltürk vd. (2009), Tükeltürk vd. (2012), Çetinkaya (2014) ve Karacaoğlan (2014) araştırmalarıyla örtüşürken Dikili (2012) ve Özgül (2013) ise araştırmalarında farklı sonuçlar elde etmiştir. Dikili (2012) araştırmasında 16-20 yıl sektörde çalışanların en yüksek psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip olduğu, 0-5 yıl çalışanların ise en az psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Özgül (2013) ise sektörde 10 yıl ve üstü çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısının en yüksek olduğunu saptamıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ise sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bulgulara göre sektör deneyimi az olan çalışanlar fazla olanlara kıyasla daha çok işten ayrılma niyeti göstermektedir. Bu doğrultuda sektörde çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmıştır. Bunun nedeni, örgütlerinde uzun süre kalan çalışanların bağlılıklarının yüksek olması, örgütlerini iyi tanımaları, kendilerini oraya ait hissetmeleri ve alışkanlıklarından kolay vazgeçememeleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada elde edilen bu bulgu yabancı literatürde de çalışma süresi olarak değerlendirilerek; Lambert (2006), Ducharme, Knudsen & Roman (2008), Kim ve Stoner (2008), Karatepe ve Aleshinloye (2009), Yazıcıoğlu (2009), Kaya (2010) ve Şahin (2011) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Buna karşın Gürkan ve Demiralay (2013)'in çalışmasında sektörde çalışma süresine göre işten ayrılma niyetin

tutumlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Arı (2013) çalışmasına göre en yüksek işten ayrılma niyetine “1 yıl veya daha az” süredir sektörde çalışanlar, en düşük işten ayrılma niyetine ise “8-10 yıl arası” sektörde çalışanlar sahiptir. Uştü (2014) sınıf öğretmenleri üzerinde uyguladığı çalışmasında hizmet yılı en yüksek öğretmenlerin en çok işten ayrılma niyetine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada çalışanların kadro düzeylerine göre sosyal değişim algıları, psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Mevcut bulgu doğrultusunda, çalışanların kadro düzeylerine göre sosyal değişim algılarında anlamlı bir farklılık yoktur. Yine çalışanların kadro düzeylerine göre psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durum Karacaoğlan (2014) ve Çetinkaya (2014) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Dikili (2012) ise çalışmasında farklı olarak, yönetici olmayan çalışanların en yüksek, üst düzey yöneticilerinde en düşük psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Büyükyılmaz ve Çakmak (2015) akademik personeller üzerine yaptığı çalışmasında hiyerarşik olarak alt kademelerde görev yapan personeller tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin üst kademelerde görev yapanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bilişsel sinizm çalışanların kadro düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Karacaoğlan (2014) çalışmasıyla paraleldir. Çalışanların kadro düzeylerine göre duygusal sinizm ve davranışsal sinizmin ise anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. “Müdür” düzeyinde çalışanların duygusal sinizm ve davranışsal sinizm düzeyleri diğer alt kademelere oranla daha düşüktür. Bu bulguya paralel olarak Kanter ve Mirvis (1989) araştırmasında, çalışanların kadro düzeylerini hiyerarşik olarak ele almış ve daha üst düzeyde olan çalışanların daha alt düzeyde olan çalışanlara kıyasla daha az örgütsel sinizm yaşadığını belirtmiştir. Zira üst düzeyde sorumluluk sahibi olmak üst düzeyde memnuniyetle bağlantılıdır (Delken,2004). Erdost vd. (2007) de çalışmasında yönetici konumunda olmayanların yönetici konumundakilere göre daha fazla sinik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kutanis ve Çetinel (2010) araştırma görevlilerini ele aldığı çalışmasında benzer bir sonuç elde etmiştir. Görmen (2012) bilişsel sinizm ve davranışsal sinizmde alt kademe çalışanların sinik eğilimlerinin daha fazla olduğunu belirtmiş olup duygusal boyutta anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların kadro düzeylerine göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Büyükyılmaz (2013) çalışmasında yüksek unvana sahip çalışanların düşük unvana sahip çalışanlara kıyasla daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olduğunu belirlemiştir. Kervancı (2013) de Büyükyılmaz (2013)' ın çalışmasıyla benzer bir netice elde etmiştir. Buna karşın Erbil (2013) çalışmasında şef konumunda çalışanların en yüksek işten ayrılma niyeti, alt kademe çalışanlarında en düşük işten ayrılma niyeti gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların departmanlarına göre sosyal değişim algıları, psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Çalışanların departmanlarına göre sosyal değişim algısı arasında anlamlı bir farklılık olup, sosyal değişim algısı en yüksek departman insan kaynakları departmanı, en düşük ise muhasebe departmanıdır. Bu bulgu insan kaynakları departmanının örgüt-çalışan ilişkilerinin temelini ürettiği, ilişki kurmaya yönelik bir departman olması, bunun tersine muhasebe departmanının diğer departmanlar kadar insan ilişkilerine dayanmayan bir departman olması şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların departmanlarına göre psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bulgu Tükeltürk (2009), Tükeltürk (2012) ve Özgül (2013) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Duygusal sinizm ve davranışsal sinizm çalışanların departmanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tükeltürk (2009) ve Erbil (2013) de çalışmalarında aynı sonuca ulaşmıştır. Çalışanların departmanlarına göre bilişsel sinizm ise anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bulgulara göre en düşük bilişsel sinizm insan kaynakları departmanı, en yüksek ise satış pazarlama departmanında görülmektedir. Satış pazarlama departmanının doğası gereği rekabetin yoğun olduğu, sürekli satışların olmaması sebebiyle belirsizliklerin yaşandığı ve dolayısıyla departman çalışanlarının çok çalışmasına rağmen satış yapamadığı dönemlerde iş kaygısı sebebiyle örgütüne şüpheli yaklaşması ve güven sorunu yaşaması sinik duygulara yol açabilir. Altınöz, Çöp & Sığındı (2011) çalışmalarında bilişsel ve davranışsal sinizmin çalışanların departmanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, duygusal boyutun ise anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya kapsamında çalışanların departmanlarına göre işten ayrılma niyetleri arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bulgu Erbil (2013) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Aslan ve Etyemez (2015) ise en yüksek işten ayrılma niyetinin yiyecek-içecek departmanında en düşük ise diğer departmanlarda olduğunu belirlemiştir.

Çalışmada sosyal değişim algısının psikolojik sözleşme ihlal algısını etkilediği yönünde kurulan hipotez desteklenmiştir. Bulgulara göre sosyal değişim algısının psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanlarda sosyal değişim algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algısı azalmaktadır. Psikolojik sözleşme çerçevesinde taraflar arasındaki dengenin korunması, başarılı sosyal değişim ilişkileri ile gerçekleşmektedir (Köksal,2012). Her ne kadar, Colquitt et al. (2014) sosyal değişim kavramının bir ilişki yaratmayacak şekilde ifadeler ile açıklandığını belirtmişse de, Rousseau (1989) sosyal değişimin öncülü olduğu psikolojik sözleşmenin tek taraflı olduğunu ve örgütlerin psikolojik sözleşme algılarının olmayacağını, bunun yerine örgütlerin ilgili ilişkiyi yaratmak için uygun ortam sağladığını belirtmiştir. Nitekim örgütlerin algıları olmamakta, bunun için yöneticiler aracı olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal değişim algısının bilişsel ve duygusal sinizmi etkilediği yönünde kurulan hipotezler desteklenmiştir. Sosyal değişim algısının davranışsal sinizmi etkilediği yönündeki hipotez ise desteklenmemiştir. Sosyal değişim algısı ile örgütsel sinizm kavramlarının sinizmin boyutları bazında literatürde daha önceden incelenmediği görülmektedir. Bulgular neticesinde, sosyal değişim algısının davranışsal sinizm üzerinde ise herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Buna karşın sosyal değişim algısı, bilişsel sinizmi olumsuz etkilemektedir. Benzer bir şekilde sosyal değişim algısı, duygusal sinizmi de olumsuz etkilemektedir. Buna göre çalışanların sosyal değişim algısı arttıkça bilişsel ve duygusal sinizm azalmaktadır. Bu durum, sosyal değişim ilişkisindeki çalışanın örgütünün kendisine iyi davrandığını hissettiğinde dolayısıyla örgütüne güvendiğinde kendisi de örgütüne iyi davranma yükümlülüğü hissettiği (Blau, 1964; Shore et al., 2006; Whitener et al., 1998) ve böylelikle örgütüne karşı olumsuz tutumlardan kaçındığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim Dean et al. (1998) güven ile birlikte ele alındığında örgütsel sinizmin çalışanların işbirliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konular başta olmak üzere önemli etkilerinin olduğunu belirtmiştir. Pugh et al. (2003) de çalışanlarda benzer şekilde güvenin yitirilmesi ile birlikte yeni

işyerlerinde de sinik tutumlar sergilenebileceğini belirtmiştir. Sosyal değişim algısının örgütsel sinizmi hangi yönde etkilediğine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sosyal değişim algısının işten ayrılma niyetini etkilediğine dair kurulan hipotez desteklenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde sosyal değişim algısı, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla sosyal değişim algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu sonuç Karagonlar vd. (2015) ile benzerdir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmi etkilediği yönünde kurulan hipotezler desteklenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmi olumlu etkilemektedir. Bu bulguya göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm düzeyleri artmaktadır. Bunlar, James (2005), Tükeltürk vd. (2009), Üçok (2012), Aslan ve Boylu (2014), Çetinkaya (2014), Gültekin, Taş & İlsev (2014), Erdoğan (2015) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Bu durumda, psikolojik sözleşmede örgütlerin çalışanlara vaat ettiklerini yerine getirmemesi ve beklentilerini karşılanmaması sonucunda çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilediği şeklinde yorumlanabilir. Bahsedilen bu olumsuz tutumlarda örgütsel bağlılığın azalmasına (Abraham, 2000; Eaton, 2000), iş tatmininin azalmasına (Abraham, 2000), örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme isteğinin azalmasına (Pugh et al., 2003), işe yabancılaşma düzeyinin artmasına (Abraham, 2000) sebep olabilmektedir. Johnson ve O’Learly Kelly (2003) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlal algısının duygusal ve bilişsel sinizmi anlamlı ve olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Pugh et al. (2003) ise psikolojik sözleşme ihlal algısının bilişsel sinizmi olumlu etkilediğini bulgulamıştır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyetini etkilediği yönünde kurulan hipotez desteklenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı işten ayrılma niyetini olumlu etkilemektedir. Buna göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça işten ayrılma niyetlerinde artış gözlenmektedir. Çalışanlar örgütleri tarafından verilen sözlerde tutarsızlık hissettiğinde ve psikolojik sözleşmenin ihlalini algıladığında, zamanla işten ayrılma niyeti gösterebilmektedir. Elde edilen bulgular Robinson ve Rousseau (1994), Turnley ve Feldman (2000), Kickul (2001), Mimaroglu (2008), Rigotti

(2009), Suazo (2009), Büyükyılmaz (2013), Özgül (2013) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Örgütsel sinizm boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediğine dair kurulan hipotez desteklenmiştir. Çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm tutumları işten ayrılma niyetini olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm tutumları arttıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki artış ise performansında düşme ve motivasyonunda azalmaya sebep olabilmektedir (Özdevecioğlu,2004). Analiz sonuçları Bedeian (2007), Polat ve Meydan (2010), Khan (2014) çalışmalarının bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Akova ve Kılıç (2015) çalışmasında bilişsel ve davranışsal sinizmin işten ayrılma niyetini etkilemediğini, duygusal sinizmin ise anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sektöre yönelik tartışmalar

Eş zamanlı hizmet gösteren konaklama işletmelerinin hemen hemen her departmanında çalışanların gerek kendi aralarında gerekse müşterilerle ilişkilerinde yüz yüze iletişim ön plandadır. Bu durum örgütlerde insan faktörünün örgüt başarısı için önemli bir etken olduğunun altını çizmektedir. Tam bu noktada devreye giren sosyal değişim algısı; örgüt ve çalışan olarak karşılıklı iki tarafında ödüllendirilmesini ifade etmektedir (Emerson, 1976; James, 2005). Sosyal değişim algısı tarafların birbirilerine iyilik yapmalarını öngören, karşılıklı beklentileri içeren ve beklentiler karşılandığı sürece de sosyal değişim ilişkisinin devam ettiği güvene dayalı bir süreçtir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örgüt ve çalışanın karşılıklı kazandığı ve uzun süreli bağlılık oluşturan sosyal değişim ilişkilerinde örgütü tarafından karşılık alamadığı aksi bir durumda çalışan yardımını durdurabilir (Blau, 1964). Buna bağlı olarak örgüte karşı güvenini kaybedebilir, olumsuz algı, tutum ve davranışlar sergileyebilir.

Örgüt ve çalışanların karşılıklı yazılı olmayan vaatlerini kapsayan psikolojik sözleşmede tarafların vaatlerinin yerine getirilmediği algısına psikolojik sözleşme ihlali denmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Çalışan, örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algıladığında hayal kırıklığına uğrayabilir (Andersson, 1996; Robinson ve Morrison, 2000), örgütünün kendisini aldattığı düşüncesine kapılabilir (Robinson ve Morrison, 2000), örgütüne karşı sinik tutum

sergileyebilir (Andersson, 1996; James, 2005) hatta bu durum işten ayrılma niyetine yol açabilir (Turnley ve Feldman, 1999; Van Emmerik ve Sanders, 2005). Çalışanın ihlali algılamasına rağmen örgütte kalmaya devam etmesi zamanla düşük kaliteli hizmet sunmasına, örgüte zarar verecek kötü davranışlar göstermesine sebep olabilir (Knights ve Kennedy, 2005).

Belirtilen olumsuz sonuçlar ışığında çalışanların memnuniyetinin ve verimliliğinin artırılabilmesi için örgüt yöneticileri tarafından sosyal değişim ilişkilerine gereken önem verilerek; psikolojik sözleşme ihlal algısının, örgütsel sinizmin ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına yol açan nedenlerin ve bunların sonuçlarının bilinerek önlemin alınması gerekmektedir. Zira çalışmada kavramların birbiriyle etkileşimi belirtilmiş olsa da birçok farklı neden ve sonuç aynı kavramların oluşmasına yol açabilmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre düşük sosyal değişim ilişkilerinin psikolojik sözleşme ihlali, sinik tutumları ve işten ayrılma niyetini arttırdığı, yüksek psikolojik sözleşme ihlali algısının sinik tutumları ve işten ayrılma niyetini arttırdığı, yüksek sinik tutumlarında işten ayrılma niyetini arttığı saptanmıştır. Bu noktada örgüt yöneticilerinin çalışanlarına değer vermesi, onların mutluluğunu ön planda tutması ve bunu çalışanlarının farkına varmasını sağlaması örgüt ile çalışan ilişkilerinin güçlenmesini sağlayabilir. Bunun yanı sıra çalışanların olumsuz algı, tutum ve davranışlardan uzak durması için en fazla gerek duyduğu unsurlardan biri örgütüne güven duymaktır. Zira güven sosyal değişim ilişkilerinin de temelini oluşturmakta, güven devam ettiği sürece sosyal değişim ilişkilerinin de devamlılığı sağlanmaktadır. Örgütüne güven duymayan çalışan iş ilişkilerinde rahat olamayacak ve örgütten çok kendi çıkarlarını ön planda tutmaya çalışacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti gibi örgütün hedeflerine ulaşması ve devamlılığını sağlayabilmesi önünde büyük bir tehlike oluşturan bu olumsuz kavramların örgüt-çalışan arasındaki kaliteli bir sosyal değişim ilişkisiyle engellenebilmektedir. Bu noktada örgütlerin sosyal değişim ilişkilerine yatırım yapması gerekmektedir.

Örgüt yöneticileri vaatlerini yerine getirmeyi, gerçekleştiremeyeceği sözleri vermemeyi ve beklentileri karşılayabilmeyi hedef almalıdır. İşe alım sürecinde çalışanlara iş tanımlarının iyi anlatılması, ilk aşamadan itibaren etkin

iletişimin kullanımı, adaletli yönetim ve adil ödül ve ceza sistemleri oluşturulması yöneticilere önerilmektedir.

Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırmada kullanılan sosyal değişim algısı literatürde tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Mevcut çalışmada ise faktör analizi sonucu sosyal değişim iki boyut bulunmuş ancak bir boyut güvenilirliğinin çok düşük olması sebebiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu bulgunun farklı araştırmalarda da denenmesi önerilmektedir. Zira farklı sektörlerde ve bölgelerde değişik sonuçlar elde edilerek literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca, sosyal değişim algısının etkisine dair mevcut çalışmadaki kavramlar (psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti) dışında başka kavramlarında araştırılması ve düşük sosyal değişim ilişkisinin, psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm dışında başka çıktılarının olup olmadığının belirlenmesi de farklı araştırmalara konu olabilir.

Mevcut çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti sosyal değişim algısı çerçevesinde incelenmiştir. Bu noktada önerilen ise gelecek çalışmalarda bu kavramlar için sosyal değişim algısının aracı etkisinin olup olmadığının irdelenmesidir. Buna ek olarak çalışmada psikolojik sözleşmenin ihlal algısı incelenmiştir ancak farklı çalışmalarda psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi kavramı da ele alınabilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acaray, A., Gündüz Çekmecilioğlu, H., & Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*, (32), 139-157.
- Agee, J. (2000). *Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect, And Moderated Effects*, Unpublished Doctoral Dissertation, State University of New York.
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58.
- Akar Yapıcı, N. (2010, Nisan). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma*, 1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, Antalya, 43-60.
- Akdemir, B., & Çukacı, Y. (2005). Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 1174-1192.
- Akova, O., & Kılıç, T. (2015). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 117-136.
- Aktan, C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim* (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Allen, N. (2003). Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511-515.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankaradaki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (21), 285-315.
- Anderson, N., & Schalk, T. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 637-647.

- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L., & Bateman, T. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arı, G., Bal, H., & Bal, E. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Arı, Ö. (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursadaki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arslan, E. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri* (5.Baskı). İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Aslan, F., & Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 33-45.
- Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 7(3), 482-507.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Bal, P., Chiaburu, D., & Jansen, P. (2010). Emerald Article: Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252 - 273.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (9.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Başaran, İ. (2000a). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. (2000b). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü* (3.Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bateman, T., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Bedeian, A. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bekaroğlu, M. A. (2011). *The Moderating Effect Of Organizational Justice On Reactions To Psychological Contract Breach*, Master Thesis. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bernerth, J., Armenakis, A., Feild, H., & Walker, H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bilim, Y. (2010). *Turizm Pazarlamasında Görsel ve Yazılı Tanıtım Materyali İçeriğinin Satın Alma Niyetine Etkileri: Eksik Bilgiye Dayalı Çıkarım Yaklaşımı*, Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2009). Investigation of Relationship between Empowering Leader Behaviors and Organizational Citizenship Behavior with the Reference of Social Exchange Theory. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 733-753.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Dissertation of Doctor of Philosophy, University of Cincinnati.

- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being*, 5, 233-266.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türkiye Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Byrne, Z. (2005). Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics On Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Chang, P., Chou, Y., & Cheng, F. (2007). Career Needs, Career Development Programmes, Organizational Commitment and Turnover Intention of Nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 15(8), 801-810.
- Chang, S., Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, (41), 178-184.
- Chen, C. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 1-8.

- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). New York: Routledge.
- Collins, M. (2010). The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role as a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 736-742.
- Coomber, B., & Barriball, K. (2007). Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M. & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale Indicators of Social Exchange Relationships: A Comparison of Relative Content Validity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 599-618
- Cort, K., Griffith, D., & White, D. (2007). An Attribution Theory Approach for Understanding the Internationalization of Professional Service Firms. *International Marketing Review*, 24(1), 9-25.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.

- Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2002). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *LSE Research Online*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The Sage handbook of organizational behavior. Sage Publications, London, UK. 17-34.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, (31), 874-900.
- Cunningham, G., & Sagas, M. (2004). Group Diversity, Occupational Commitment, and Occupational Turnover Intentions Among NCAA Division IA Football Coaching Staffs. *Journal of Sport Management*, 18(3), 236-254.
- Çakmak, A., Ofluoğlu, G., & Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz). *Kamu-İş*, 12(3), 53-78.
- Çetinkaya, F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* (Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*, Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Ducharme, L., Knudsen, H., & Roman, P. (2008). Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81-104.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eaton, J. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, Master of Arts, York University.
- Efiliti, S., Gönen, Y., & Öztürk, F. Ü. (2008, Ekim). *Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması*, Bildiri, 7.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Trabzon, 279-290 .
- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, N., & Beyaz, M. (2002). Başarı Değerlemede Affetme Hatası ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 65-83.
- Erdost, H., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007, Mayıs). *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 514-524. Sakarya.
- Gefen, D., & Ridings, C. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.

- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gökçe, B. (1999). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma* (3.Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Granrose, C., & Baccili, P. (2006). Do Psychological Contracts include Boundaryless or Protean Careers? *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th Edition). South-Western : Cengage Learning.
- Guest, D. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 649-664.
- Güler, N. (2014). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık.
- Gültekin, S., Taş, A., & İlsev, A. (2014, Kasım). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*. 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi, Kayseri, 481-487.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G., & Demiralay, T. (2013). İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 59-79.

- Güzel , B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Güzeller, C., & Kalağan, G. (2008, Mayıs). *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi*. 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 87-94.
- Haar, J. (2006). Challenge and Hindrance Stressors in New Zealand: Exploring Social Exchange Theory Outcomes. *Int. J. of Human Resource Management*, 17(11), 1942-1950.
- Hall, H. (2003). Borrowed theory applying exchange theories in information science research. *Library & Information Science Research*, (25), 287–306.
- Hançerlioğlu, O. (1995). *Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Elestirel İnceleme*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harvard Business Essentials. (2015). *Yöneticinin El Kitabı*. Şensoy, Ü. (Çev). İstanbul : İş Bankası Kültür Yayınları.
- Herda, D., & Lavelle, J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *American Accounting Association*, 26(4), 707-723.
- Hiltrop, J. (1996). Managing the Changing Psychological Contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49.
- Homans, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *Chicago Journals*, 63(6), 597-606.
- Hovardaoğlu, S. (2007). *Davranış Bilimleri İçin Araştırma Teknikleri* (2.Baskı). Ankara : Hatipoğlu Yayınevi.
- Howard, M., & Homma, M. (2001). Job Satisfaction of Japanese Career Woman and Its Influence on Turnover Intention. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(1), 23-38.
- Hui, C., Wong, A. S. H. & Tjosvold, D. (2007). Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751.

- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim* (5.Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- James, M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Florida State University.
- Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: not all Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*.Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,(27), 83-97.
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankaradaki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Resource Journal*, 3(3), 77-92.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. & Özmen, Ö. N. T. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Özyeterliliğin Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42, 411-433.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O., & Aleshinloye, K. (2009). Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion Among Hotel Employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 349–358.

- Karcioğlu, F., & Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kavoğlu , S. (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Proje Çalışması . Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 219-236.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khan, M. (2014). Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 30-41.
- Kickul, J., & Lester, S. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning*, 24, 10-21.
- Kılınç, U. (2011). *Müşteri - İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions To Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, N. (2012). Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56-64.
- Knights, J., & Kennedy, B. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutanis, R., & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 186-195.
- Lambe, C., Wittmann, C., & Spekman, R. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lambert, E. (2006). I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.
- Lawler, E., & Thye, S. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217-244.
- Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). *The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia* (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice).
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample Size in Factor Analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Malhotra, N., Kim, S., & Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). *Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent*, Presented at 17th. European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, Lyon, France.

- Millward, L., & Hopkins, L. (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*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mirvis, P., & Kanter, D. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Moon, H., Mayer, D., Kamdar, D., & Takeuchi, R. (2008). Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management*, 22(1), 226-256.
- Morrison, R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114-128.
- Nafei, W. (2013). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52-69.
- Naus, A. (2007). *Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, And Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

- Onaran, O . (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları* . Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özbudun, E. (2010). *Tutum Algı İletişim (5.Baskı)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- Özdevecioğlu , M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004a). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özdevecioğlu, M. (2004b). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özgen, H., & Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. & Kaplan, M. (2008).*İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*.Özdevecioğlu, M. & Karadal, H. (Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D., Atalay, C., & Şahin, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.

- Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Patrick , H. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management: Developing an Integrated Perspective on Managing Employee Perceptions of Obligations* (1th ed.). Wiesbaden - Gabler.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, M., & Meydan, C. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimler Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Poyraz , K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Pugh, S., Skarlicki, D., & Passell, B. (2003). After the Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-Employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-60.
- Richard, O., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S., & Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational. *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.
- Rigotti, T. (2009). Enough is Enough? Threshold Models For The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job-Related Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442-463.

- Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S., & Morrison, E. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, (21), 525-546.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (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. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, United State of America: Sage Publications.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory*, Technical Report, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-128.
- Rousseau, D., & Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D., & Wade-Benzoni, K. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.

- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sarıdede, U., & Doyuran, Ş. (2004, Temmuz). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Schalk, R., & Roe, R. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Scott, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C., & Sibbald, B. (2006). Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 519-540.
- Sels, L., Janssens, M., & Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461-488.
- Shapiro, C., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *LSE Research Online*, 90(4), 774-781.
- Shiau, W., & Luo, M. (2012). Factors Affecting Online Group Buying Intention And Satisfaction: A Social Exchange Theory Perspective. *Computers in Human Behavior*, 28, 2431-2444.
- Shields, M., & Ward, M. (2001). Improving Nurse Retention in the National Health Service in England: the Impact of Job Satisfaction on Intentions to Quit. *Journal of Health Economics*, 20(5), 677-701.
- Shore, L., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 731-744.
- Shore, L., Tetrick, L., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: BetaYayınları.

- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. (1996). Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69-86.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. (2011). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Suazo, M. (2002). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract Breach*. Unpublished Doktoral Dissertation, University of Kansas .
- Suazo, M. (2009). The Mediating Role of Psychological Contract Violation on the Relations Between Psychological Contract Breach and Work-Related Attitudes and Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136 - 160.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şimşek, M., & Öge, S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Takase, M., Manias, E., & Maude, P. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach. *Nursing and Health Sciences*, 7(3), 209-217.
- Tekleab, A., Takeuchi, R., & Taylor, M. (2005). Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Analytic Findings. *Personel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8(2), 283-305.

- Tokmak, İ. (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *Journal of Business Research Turk*, 6(3), 134-156.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turner, J., & Valentine, S. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Turnley, W., & Feldman, D. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management*, 9(3), 367-386.
- Turnley, W., & Feldman, D. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Tükeltürk, Ş., Perçin, N., & Güzel, B. (2009, Mayıs). *Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Bildiri, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 688-692.
- Tükeltürk, Ş., Şahin Perçin, N., & Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Türengül, M. (2005). Üretim Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış. *D.P.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, (9), 107-120.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Uştu, H. (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Üçok, D. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Emmerik, I. & Sanders, K., (2005). Mismatch in Working Hours and Affective Commitment Differential Relationships for Distinct Employee Groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 712-726.
- Vidal, M., Valle, R., & Aragón, M. (2007). Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, And Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., & Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management*, 23(3), 513-530.
- Wright, T. C., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Yang, J. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Yangil, F. M., Baş, M., & Aygün, S. (2013). Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 99-112.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- You, Y. (1996). An empirical test of turnover theory: In the case of Korean hotel employees. *Pacific Journal of Tourism Research*, 1(1), 50-60.

Yüksel, A., & Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.

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

www.muglakulturturizm.gov.tr (Erişim Tarihi: 01.04.2015).

EKLER

EK-1: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılma Derecelerinin Dağılımı

İfadeler	1		2		3		4		5	
	F	Y (%)	F	Y (%)	F	Y (%)	F	Y (%)	F	Y (%)
SD1	58	22,1	58	22,1	60	22,8	46	17,5	41	15,6
SD2	26	9,8	45	17,0	49	18,6	49	18,6	95	36,0
SD3	18	7,0	48	18,8	51	19,9	65	25,4	74	28,9
SD4	37	14,0	40	15,2	65	24,6	61	23,1	61	23,1
SD5	77	29,4	49	18,7	68	26,0	35	13,4	33	12,6
SD6	30	11,5	35	13,4	56	21,4	59	22,5	82	31,3
SD7	20	7,7	46	17,6	67	25,7	62	23,8	66	25,3
SD8	32	12,1	49	18,6	57	21,6	64	24,2	62	23,5
PSİ1	137	51,9	47	17,8	49	18,6	20	7,6	11	4,2
PSİ2	122	46,7	56	21,5	50	19,2	23	8,8	10	3,8
PSİ3	106	40,6	62	23,8	52	19,9	28	10,7	13	5,0
PSİ4	97	37,2	65	24,9	55	21,1	24	9,2	20	7,7
SB1	93	35,4	62	23,6	62	23,6	25	9,5	21	8,0
SB2	82	31,5	53	20,4	75	28,8	32	12,3	18	6,9
SB3	85	32,8	66	25,5	68	26,3	22	8,5	18	6,9
SB4	79	29,9	59	22,3	81	30,7	26	9,8	19	7,2
SB5	76	28,9	50	19,0	70	26,6	36	13,7	31	11,8
SDUY1	92	35,1	59	22,5	67	25,6	27	10,3	17	6,5
SDUY2	110	42,0	53	20,2	58	22,1	24	9,2	17	6,5
SDUY3	160	60,8	48	18,3	34	12,9	13	4,9	8	3,0
SDUY4	136	52,5	56	21,6	41	15,8	17	6,6	9	3,5
SDUY5	109	41,9	62	23,8	50	19,2	25	9,6	14	5,4
SDUY6	129	48,7	54	20,4	46	17,4	21	7,9	15	5,7
SDAV1	61	23,1	48	18,2	76	28,8	49	18,6	30	11,4
SDAV2	78	29,7	53	20,2	68	25,9	40	15,2	24	9,1
SDAV3	82	31,2	60	22,8	76	28,9	28	10,6	17	6,5
İAN1	96	36,9	44	16,9	59	22,7	26	10,0	35	13,5
İAN2	109	41,4	55	20,9	48	18,3	26	9,9	25	9,5
İAN3	111	42,5	40	15,3	43	16,5	28	10,7	39	14,9

“1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum”

SD: Sosyal Değişim **PSİ:** Psikolojik Sözleşme İhlali **SB:** Bilişsel Sinizm **SDUY:** Duygusal Sinizm **SDAV:** Davranışsal Sinizm **İAN:** İşten Ayrılma Niyeti

EK-2: Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu anket çalışanların işyerinde sosyal değişim algılarını, psikolojik sözleşme ihlal algısını, örgüte yönelik sinik tutumlarını ve işten ayrılma niyetini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler yalnızca yüksek lisans tezi için değerlendirilecektir ve hiçbir şekilde şahıs veya kurum ismi kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: center;">Müge Apaydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü</p> <p>İletişim:muge.apaydin@hotmail.com</p>
--

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
A.SOSYAL DEĞİŞİM ALGISI ÖLÇEĞİ					
1.Otelim bana önemli bir yatırım yaptı.	1	2	3	4	5
2.Otelimde bugün yaptıklarım, uzun vadede işime yarayacaktır.	1	2	3	4	5
3.Otelimden aldığım ve otelime verdiğim çok fazla şey vardır.	1	2	3	4	5
4.Otelim için yaptığım çabalarım hiçbir zaman ödüllendirilmeyecek diye endişe ediyorum.	1	2	3	4	5
5.Bugün çok çalışmayı umursamıyorum, sonunda otelim tarafından ödüllendirileceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
6.Otelimle ilişkim karşılıklı güvene dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
7.Otelimin çıkarları için çok çalışıyorum çünkü otelime de beni gözeteceği konusunda güveniyorum.	1	2	3	4	5
8.Otelim beni her daim takdir etmese de çabalarımın gelecekte ödüllendirileceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
B.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI ÖLÇEĞİ					
1.Otelime karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.Otelimin beni aldattığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.Otelimin aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.Otelimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
C.ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ					
1.Otelimin söylediğinin başka yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.Otelimin vaat ettikleri ile yaptıkları farklıdır.	1	2	3	4	5
3.Otelim, bir şeyi yapacağını söylüyorsa bunun gerçekleşeceğinden şüpheliyim.	1	2	3	4	5
4.Otelim politikaları, amaçları ve uygulamalarında farklıdır.	1	2	3	4	5
5.Otel yönetimi olması gerekeni değil, başka davranışları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
6.Otelimi düşündüğümde endişelenirim.	1	2	3	4	5
7.Otelimi düşündüğümde gerilirim.	1	2	3	4	5
8.Otelimin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçerim.	1	2	3	4	5
9.Otelimi düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
10.Otelimdeki ilişkiler beni kızdırır.	1	2	3	4	5
11.İş dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyet ederim.	1	2	3	4	5
12.Otelimde, işlerin nasıl yürütüldüğünü diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
13.Diğer çalışanlarla, otelim uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5

14.Otel yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde birbirimizle bakışırız.	1	2	3	4	5
D.İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ					
1.Büyük olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
2.İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	1	2	3	4	5
3.Muhtemelen gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5

Sektördeki Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri
Kadro Düzeyi	<input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Alt Kademe
Departman	<input type="checkbox"/> Ön büro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Diğer.....

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Müge Apaydın

Doğum Yeri ve Tarihi : Aydın / 13.05.1990

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : 2008-2013 Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,
Konaklama İşletmeciliği Bölümü.

Yüksek Lisans Öğrenimi : 2014-2016 Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim
Dalı.

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl :

-Club Med Palmiye; 2010

-Kuştur Club Holiday Village; 2011

-Club Shark Hotel; 2013

İLETİŞİM

E-posta Adresi : muge.apaydin@hotmail.com

Telefon : 05065827165

Tarih : 14.03.2016