

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

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA\*

Belkıs ÖZKARA\*\*

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

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, hiyerarşik regresyon analizi

**JEL KOD:** M12; M150; M120

---

<sup>1</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “ Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

\* Yrd. Doç. Dr. F.Ferhat ÇETİNKAYA , Ahi Evran Üniversitesi, Sorulu Yazar, İşletme Bölümü, [ffcetinkaya40@gmail.com](mailto:ffcetinkaya40@gmail.com)

\*\* Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, [bozkara@aku.edu.tr](mailto:bozkara@aku.edu.tr)

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

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

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

**JEL CODE:** M12; M150; M120

### GİRİŞ

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

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

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

Gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurmanın bir zorunluluk haline geldiği günümüzde örgüt çalışanlarının örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanı sıra iş tatmin düzeylerinin de yüksek olması önemli bir konudur. Çalışanların örgütsel güven ve bağlılıklarını, motivasyonlarını, iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler de örgütlere zarar verebilmektedir. Tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek kavramlardan örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konudur ve üzerinde incelemeler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların iş ortamındaki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları, iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Polatcan, 2012). Araştırmalar örgütsel sinizmin, potansiyel olarak hem birey olarak çalışanlar açısından hem de bir bütün olarak örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunan bir tutum olduğunu göstermektedir (Davis ve Gardner, 2004). Bu doğrultuda araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan nedenler üzerinde durulmaktadır.

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

Psikolojik sözleşme, örgütlerin ve çalışanların uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği; çalışanlar ve işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu düşüncesine dayalı; birey ile işletme arasında, yazılı olmayan konuşulmamış beklentiler, olarak ifade edilebilir (Arslan ve Ulaş, 2004). Psikolojik sözleşme, karşılıklı bir yükümlülüğü işaret etmektedir. Bu sözleşme çalışanların işverenlerine olduğu kadar işverenlerin de çalışanlarına ne vermesi gerektiği hususundaki karşılıklı algılarını belirtmektedir (Mimaroglu, 2008). Bu süreç içerisinde çalışan kişi kendisine vaat edilenlerin yerine getirilmediğine ya da verilen sözlerin tutulmadığına kanaat getirirse, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğine ilişkin bir algı geliştirmeye başlar (Shore ve Tetrick, 1994) ve bu doğrultuda da çalışanların örgüte karşı olan güven ve iş performans düzeyleri azalma gösterir. Resmî ve psikolojik sözleşmeler, sinizmin meydana gelmesinde en çok etkisi bulunan nedenler arasında gösterilmektedir. Johnson ve O'LearyKelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali neticesinde çalışanların verilen sözlerin tutulmadığı algısı daha çok bilişsel sinizme; psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesinin ise duygusal sinizme yol açtığına vurgu yapmaktadır. Pugh ve diğerleri (2003) de benzer şekilde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

## 1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Psikolojik sözleşme ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlar konu ile ilgili çalışma yapan farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde ortaya konmuştur. Örneğin

Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeyi; çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan koşul ve beklentilere ilişkin hem çalışanın hem de işverenin inançlarının psikolojik sözleşme olduğu şeklinde ifade etmektedir. Yine Morrison ve Robinson (1997) daha sonraki çalışmalarında da psikolojik sözleşmelerin çalışanların örgütün kendilerine vermekle yükümlü olduğuna bilişsel olarak inandıkları konular olarak psikolojik sözleşmeyi ifade etmektedirler.

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

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

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

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

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

Örgütsel sinizm oldukça karmaşık ve hem yapısal hem de bireysel özelliklerle iç içe girmiş bir kavram olduğundan tanımlanması sürecinde birtakım güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlük hem kendi içinde örgütsel sinizmin karmaşıklığı ve katmanlılığından, hem de örgütsel sinizmin sabit bir durumdan çok bir süreç olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu doğrultuda alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizme yönelik yapılmış birçok tanım olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm Dean ve diğerleri (1998) tarafından "*bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumu*" olarak tanımlanmaktadır.

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

Örgütsel sinizm; bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte, onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik, bu

unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumdur (Wilkerson ve diğerleri, 2008).

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

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

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

Bununla birlikte örgütsel sinizmin çeşitli boyutları vardır. Bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardır. Bu boyutlar, örgütsel sinizm tutumu içinde bulunan bireylerde aynı anda çıkabildiği gibi biri ya da ikisi de çıkabilmektedir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde; bazı araştırmalarda örgütsel sinizmin kişinin kendi özelliklerinden kaynaklandığının belirtildiği; bazı çalışmalarda ise örgütün yapısından dolayı çalışanlarda sinizm oluştuğuna vurgu yapıldığı görülmektedir. Örgütsel Sinizmi oluşturan kişisel faktörler arasında, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi gelmektedir. Örgütsel Sinizmi oluşturan örgütsel faktörler ise; örgütsel adalet ve örgütsel değişim olarak ifade edilmektedir.

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

## 2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ

Psikolojik sözleşme veya sözleşme kavramı; çalışanın işveren tarafından kendisine verildiğini düşündüğü sözün yerine getirilip getirilmemesi hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeyi oluşturan yükümlülükler örgüt tarafından yerine getirildiğinde, çalışanlar bu durumda örgütün kendilerine değer verdiği düşüncesine sahip olacaklardır (Lester ve diğerleri, 2007). Ancak karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirileceğine dair inancın azalması durumunda ise düşük örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan örgütsel bağlılık ve azalan çalışan tatmini gibi arzu edilmeyen iş çıktıları olarak örgüte geri dönecektir. Bu nedenle özellikle son on yılda çoğu psikolojik sözleşme araştırması, psikolojik sözleşmenin bileşenlerini ve psikolojik sözleşmenin işveren tarafından yerine getirilmemesi veya ihlal edilmesinin etkilerini çözümlenmeye odaklanmaktadır (Uen ve diğerleri, 2009).

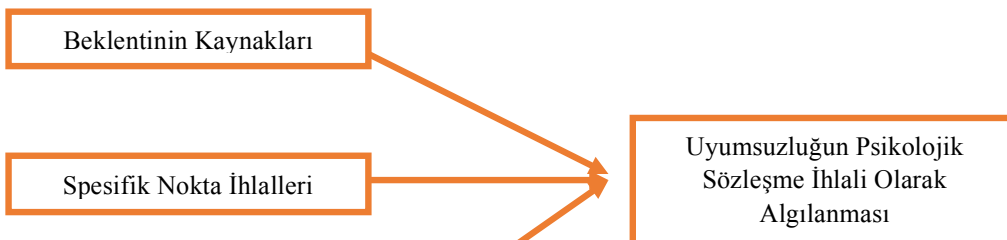
Robinson (1995) da psikolojik sözleşme ihlalini, yönetimin çalışanın katkısına kayıtsız kalması olarak ifade etmiştir ve çalışanın ihlali algılandığında kızgınlık ve hayal kırıklığı olarak ifade edilen bir duygusal durum içine girdiğini belirtmiştir. Çalışanlara yönelik psikolojik sözleşme ihlalinde, çalışanlarda endişe ve kuruma güvensizlik görülebilmektedir. Üst düzey yöneticilerin ödüllendirmedeki davranışlarına bağlı olarak oluşan adaletsizlik duygusu da bir diğer sonuçtur ve bütün bu bulgular örgüte bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Herriot ve diğerleri, 1997). Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanlar, örgütten bekledikleri olanaklara sahip olmayacaklar ve kendi çıkarları ile çatışan durumlarla karşılaşacaklardır. Bu durumda da yaşanabilecek adaletsizlik karşısında çalışanlar örgüte karşı olumsuz tepkiler geliştirebileceklerdir (Kickul ve Lester, 2001).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğilerinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

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

Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda oluşabilecek duygular daha ayrıntılı incelendiğinde; ihlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans gösterebilmektedirler. Ancak psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanlar; öfke, güvensizlik, sadakatsizlik ve bağlılık azalması duyguları yaşayabilir; örgütten ayrılma eğilimi içinde olabilirler (Lambert ve diğerleri, 2003). Psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılacak unsurlar Şekil 1'de yer almaktadır.

### Şekil 1: Psikolojik Sözleşme İhlali

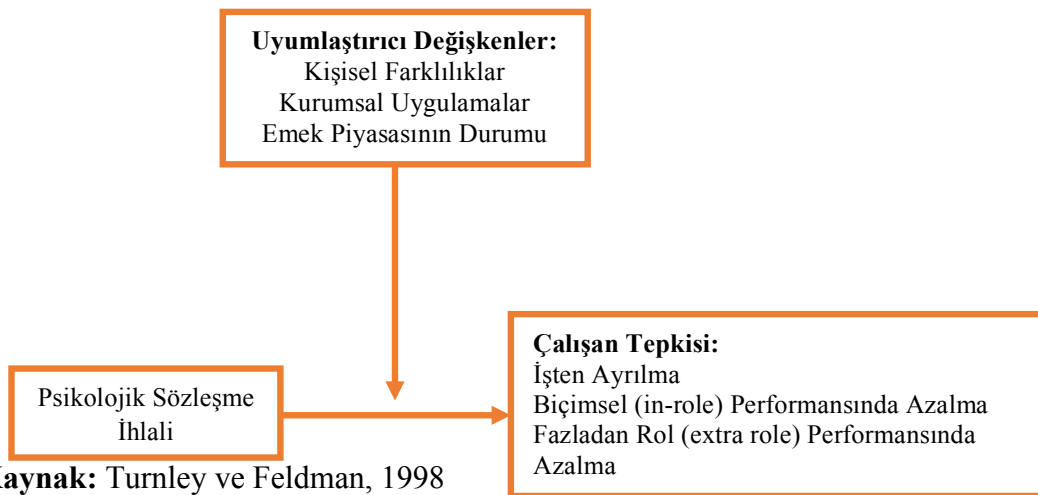


**Kaynak:** Turnley ve Feldman, 1999.

Psikolojik sözleşmeye neden olan faktörler; beklentiler ve spesifik nokta ihlalleri olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır. Çalışanların davranışları karşısında beklentileri karşılanmazsa ve verilen sözler yerine getirilmezse psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşecektir. Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunda temel olan koşullar uyumsuzluğun ortaya çıkması ve sözlerin tutulmamasıdır. Verilen sözlerin tutulmaması örgütün bilerek çalışanına verdiği bir sözü yerine getirmemesi iken uyumsuzluk yaşanması ise verilen bir sözden/taahhütten örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır. Bahsedilen bu iki koşul da çalışanın kendisine verilen veya verildiğini düşündüğü sözler ile gerçekte sunulanlar arasında farklılık oluşmasına neden olacak, çalışanın zihninde karşılanmamış sözlerin/taahhütlerin algılanmasına yol açmaktadır.

Bir karşılıklı kabul olan psikolojik sözleşme örgütlerle çalışanlar arasındaki ilişkiyi yıllardır tanımlamaktadır. Örgütler çalışanlara adil ve performansa dayalı bir ücret ve iş garantisi sunarken çalışanlar da örgüte dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedir. Karşılıklı sözleşme, yazılı olmayıp iki tarafın zımnen kabulüyle devam eden ve örgüt çalışan ilişkilerinin temelini oluşturan bir mahiyete sahiptir (Erdoğan, 1999). Psikolojik sözleşme ihlaline çalışanların verdiği tepkiler Şekil 2’de gösterildiği gibi bazı bileşenlerden oluşmaktadır.

**Şekil 2:** Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışan Tepkisi



**Kaynak:** Turnley ve Feldman, 1998

Şekil 2’de de görüldüğü gibi Turnley ve Feldman (1999), çalışanların tepkilerini kişisel farklılıklar, kurumsal uygulamalar, emek piyasasının durumu olarak üç başlık altında sınıflamaktadırlar. Örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş performanslarını, örgütsel bağlılıklarını, örgütsel sinizm düzeylerini, iş tatminlerini etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkarılması ve ihlal algısının ortadan kaldırılarak verimli bir iş ortamının

sağlanabilmesi araştırmalara konu olmaktadır. Örgütsel sinizm üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden biri de psikolojik sözleşme ihhalidir. Bu araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

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

Baz ve diğerleri (2011) de bireylerin çalıştığı örgütün gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba ve zaman harcamakta bununla birlikte yetenek ve becerilerini sergileyerek örgüte bağlılık duyduklarını belirtmektedir. Çalışanlar yaptığı bu katkıların karşılığında ise örgüt bireye maddî ve manevî olarak (ücret, iş güvencesi, ödül, kariyer) gibi bazı teşvikler / vaatler sunmaktadır. Kişi tarafından sunulan katkıların örgütün ihtiyaçlarını karşılaması, örgüt tarafından sunulan vaatlerin de bireyin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bunu nedeni bireyin örgütün bir üyesi olmayı kabul ettiği zaman yeterli ücret alacağına ve gelişim fırsatları bulacağına ilişkin beklentileridir. Zira bu durumda hem birey hem de örgüt psikolojik sözleşmenin adil ve eşit olduğunu algılıyor ise karşılıklı ilişkilerinden tatmin olacak ve bu ilişkiyi sürdürmekte istekli olacaklardır. Bu doğrultuda örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisi incelendiğinde çalışan, algıladığı vaatlerin sürekli tekrarlandığını ve bunlar sonucunda gerçekleşen beklentilerinin karşılanmadığını gördüğünde psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olacak ve kişi çalıştığı örgüte karşı kızgınlık ve güvensizlik duyacaktır. Nitekim sözleşmenin ihlali sonrası hayal kırıklığı ve sonucunda örgütsel sinizm ortaya çıkacaktır (Baz ve diğerleri, 2011). Aydın ve diğerleri (2009), psikolojik sözleşme ihlali durumunda işverene duyulan güvenin olumsuz etkilendiğine, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel tatminin azaldığına; örgüte yönelik kızgınlığın, kırgınlığın, hayal kırıklığının, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın artmasına neden olduğuna belirtmektedir. Morrison ve Robinson (1997) da benzer şekilde, psikolojik sözleşme ihhalinin bireyin psikolojik sözleşme kapsamında örgütün yükümlülüklerinden biri veya daha fazlasını karşılamayacağını düşünmeye başladığında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ne zaman bu ihlal, sözleşmenin yerine getirilmediği konusunda bilişsel bir farkındalık yaratır, o zaman bu ihlal negatif duygusal tepkiyle karşılaşır ve bu tepki acı, öfke ve kızgınlık içerebilir.

Johnson ve O'Leary Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali neticesinde çalışanların verilen sözlerin tutulmadığı algısı daha çok bilişsel sinizme; psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesinin ise duygusal sinizme yol açtığına vurgu yapmaktadır. Pugh ve diğerleri (2003) de benzer şekilde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

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

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



Rousseau'ya (1990) göre; psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkışı, çalışanın kurumuna karşı başlangıçta geliştirdiği güven ve inancın sarsılmasına yol açar ve bu durum yoğun biçimde olumsuz duygu ve tutumları beraberinde getirir. Çalışanlar, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissettiklerinde, başka bir deyişle, işverenlerinden bekledikleri ile kendilerine verilenler arasında önemli bir fark olduğunu düşündüklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da kayıtsız kalabilirler. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen çalışanda iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan bu yeni algılamaya; öfke, hırs, kızgınlık ve intikam gibi çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyecek duyguların oluşmasına zemin hazırlayabilir (Andersson, 1996; Rousseau, 1995).

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

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

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

### **3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ÖRGÜTSEL SINİZM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine etkisini tespit etmektir.

#### **3.2. Araştırmanın önemi**

Çalışanların örgütlerine karşı sinik tutum sergilemeleri hem çalışanın hem de örgütün performansına doğrudan etki etmektedir. Bu çalışmada öncelikle Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışanların örgütlerine karşı ne derece sinik tutuma sahip olduklarının belirlenmesi önem kazanmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada;

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

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

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

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel sorun cümlesini çözümlenmek amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

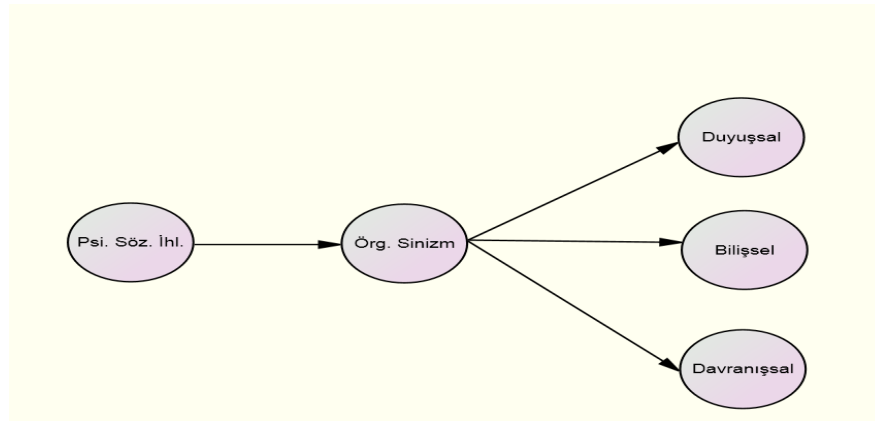
H<sub>1</sub>: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve kontrol değişkenlerinden (turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kadrolu çalışma durumu) en az biri tarafından anlamlı bir derecede yordanmaktadır (p<0,05).

### 3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada problemlerin çözümlenmesi amacıyla değişkenler bağımlı ve kontrol değişkenler olarak sınıflandırılmıştır. Bu araştırmanın bağımlı değişkenini çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri oluşturmaktadır. Bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyi değişkenidir. Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu demografik değişkenler de kontrol değişkeni olarak tanımlanmıştır (Şekil 3).

Şekil 3: Araştırma Modeli



### 3.7. Evren ve Örneklem

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

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

### 3.8. Veri Toplama Araçları

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

#### 3.8.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

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

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

Ön uygulama sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda öncelikle açıklayıcı faktör analizi hesaplanmıştır. Analiz sonrasında örgütsel sinizm ölçeğindeki beş maddenin bilişsel boyutta yer aldığı ve bu maddelerin faktör yük değerlerinin 0,887 ile 0,703 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. İkinci boyut olan duyuşsal tepki boyutunda altı madde bulunduğu ve bu maddelerin faktör yük değerlerinin 0,765 ile 0,669 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin son boyutunu oluşturan davranış boyutunda yer alan üç maddenin faktör yük değerlerinin de 0,873 ile 0,532 arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

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

maddenin toplam varyansın %71,213'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Bilişsel boyutta yer alan maddelerin güvenilirlik katsayısı 0,912; duyuşsal boyutta yer alan maddelerin güvenilirliği 0,864; davranış boyutundaki maddelerin güvenilirlik katsayısı ise 0,719 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Örgütsel Sinizm Ölçeği Maddelerine İlişkin Hesaplanan Cronbach Alfa Katsayıları

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

Tablo 1'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların cevapları doğrultusunda bilişsel boyutunda yer alan 6 maddenin güvenilirlik katsayısının 0,856; duyuşsal boyutunda yer alan 5 maddenin güvenilirlik katsayısının 0,859 ve davranışsal boyutunda yer alan 3 maddenin güvenilirlik katsayısının 0,716 olarak hesaplandığı belirlenmiştir. Ölçek maddelerinin tamamına (14 madde) verilen cevaplar doğrultusunda hesaplanan güvenilirlik katsayısının ise 0,876 olduğu belirlenmiştir.

Kalaycı (2009), alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğinin şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

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

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

### 3.8.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği

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

Psikolojik sözleşme ihlali algı ölçeğinin geliştirilme sürecinde Robinson ve Rousseau (1994) tarafından mezun 448 erkek öğrenciye uygulanmış, öğrencilerden 215'i ankete

dönüş yapmıştır. Ankete cevap veren 128 öğrencinin cevapları doğrultusunda hesaplamalar gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan dokuz maddenin güvenilirliklerinin belirlenmesi amacıyla test-tekrar test yöntemi kullanılmış ve ölçek iki hafta arayla öğrencilere tekrar uygulanmıştır. Öğrencilerden elde edilen cevaplar doğrultusunda hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,78 olduğu belirlenmiştir. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan madde ayrılcılığının ve güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

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

### 3.8.3. Kişisel Bilgi Formu

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

## 3.9. Verilerin Analizi

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

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

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

Veri setinde eksik veri olmadığı belirlenmiş ve araştırmadaki veri sayısının (N=720) hiyerarşik regresyon analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Veri setinde öncelikle tek değişkenli uç değer incelemesi z istatistiği ile gerçekleştirilmiş, tek değişkenli uç değer gösteren veri olmadığı belirlenmiştir. Çok değişkenli uç değer incelemesi için Mahalonobis uzaklık değeri hesaplanmış ve veri setinde çok değişkenli uç değer de olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin normallik dağılımlarının belirlenmesi amacıyla histogram grafikleri ve çarpıklık-baskılık katsayıları incelenmiş ve değişkenlerin normallikten aşırı sapma göstermedikleri belirlenmiştir. Çoklu bağlantı problemi için öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş; hesaplanan korelasyon katsayılarının 0,279 ile 0,877 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki en

yüksek ilişkinin örgütsel sinizm ile duyuşsal alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir. Değişkenlerin varyanslarının homojenliği Box's M testi ile hesaplanmış ve eşvaryanslılık varsayımının karşılandığı belirlenmiştir. Son olarak otokorelasyonun belirlenmesi amacıyla hesaplanan Durbin Watson katsayısının 1,678 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer 1,5 ile 2,5 arasında yer aldığı için değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı görülmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında görüşleri alınan Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla örgütsel sinizmi oluşturan boyutlar bazında betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlara Tablo 2'de yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Çalışanların Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeylerine İlişkin Hesaplanan Betimsel İstatistikler

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

Tablo 2'de yer alan bilgiler incelendiğinde bilişsel sinizm boyutunda yer alan 5 maddeye cevap veren çalışanlardan en düşük sinizm düzeyine sahip çalışanın 5,00; en yüksek sinizm düzeyine sahip çalışanın ise 25,00 aldığı görülmektedir. Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerine ilişkin hesaplanan ortalama değer 16,62'dir. Bu değer araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların bilişsel sinizm düzeylerinin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'de çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapları doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler incelendiğinde; duyuşsal sinizm boyutunda yer alan altı maddeden çalışanlardan en düşük duyuşsal sinizm düzeyine sahip olan kişinin 6,00; en yüksek kişinin ise 30,00 aldığı belirlenmiştir. Çalışanların duyuşsal sinizm boyutuna vermiş oldukları cevaplara ilişkin hesaplanan ortalama değer ( $\bar{X}=16,11$ ) incelendiğinde, çalışanların duyuşsal sinizmlerinin de ortalama düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 2'de konaklama çalışanlarının davranışsal boyutta yer alan üç maddeden en düşük aldıkları puanın 3; en yüksek aldıkları puanın ise 15 olduğu görülmektedir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda davranışsal sinizm maddelerinin ortalaması 8,61 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda çalışanların davranışsal sinizmlerinin de ortalama düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2'deki bilgiler incelendiğinde, çalışanların örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan 14 maddeden en düşük 15,00; en yüksek 68,00 puan aldıkları görülmektedir. Çalışanların ölçeğindeki maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama değer 37,34'tür. Bu doğrultuda araştırma kapsamında görüşleri alınan ve Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama derecede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2'deki bilgiler incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali algı ölçeğinde yer alan 9 maddeye cevap veren çalışanlardan en düşük algı düzeyine sahip çalışanın 9,00; en yüksek algı düzeyine sahip çalışanın ise 45,00 aldığı görülmektedir. Kapadokya bölgesinde

faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerine ilişkin hesaplanan ortalama değer 24,97'dir. Bu değer araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir anlatımla çalışanlar genel olarak psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiklerine yönelik görüş bildirmemişlerdir. Araştırma kapsamında oluşturulan temel hipotezlerimize ilişkin sonuçlarda aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır.

**H<sub>1</sub>: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (p<0,05).**

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları ile psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla öncelikle Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3:** Çalışanların Örgütsel Sinizm İle Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Düzeyi Arasındaki İlişkiler

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

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

Tablo 3' de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile bilişsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r:0,822); duyuşsal sinizm ile de pozitif ve yüksek düzeyde (r:0,877); davranışsal sinizm ile pozitif ve orta düzeyde (r:0,574) ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (p<0,01).

Tablo 3 incelendiğinde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile bilişsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,363); duyuşsal sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,261), davranışsal sinizm düzeyleri ile de pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,330) ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (p<0,01).

Tablo 3'deki bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif ve yönde ve düşük düzeyde ilişkiler (r:0,395) ilişkiler hesaplandığı saptanmıştır (p<0,01).

**H<sub>2</sub>: Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm algıları çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve kontrol değişkenlerinden (turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kadrolu çalışma durumu) en az biri tarafından anlamlı bir derecede yordandığıdır (p<0,05).**

Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve kontrol değişkenler (turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kadrolu çalışma durumu) tarafından ne derece yordandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu

doğrultuda hesaplanan hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkenler, daha sonra psikolojik sözleşme ihlali değişkeni analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

**Tablo 4:** Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Hesaplanan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 4'de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmada kontrol değişken olarak belirlenen çalışanların turizm eğitimi alma durumu ve kadro durumu değişkenlerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Buna karşın kontrol değişken olarak belirlenen değişkenlerden gelir düzeyi, kişilerin çalıştıkları pozisyon ve kıdem değişkenlerinin örgütsel sinizm düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamadıkları tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordayan değişkenlerin örgütsel sinizm düzeyindeki değişkenliğin %7'sini açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 4'de çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini açıklayan kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken olarak alınan psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Araştırmaya ikinci ileri blokta dâhil edilen psikolojik sözleşme ihlali ile kontrol değişkenlerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeylerindeki değişkenliğin %21'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların demografik özellikleri kontrol altına alındığında psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları doğrultusunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali yaşama düzeyleri incelenmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, turizm alanında eğitim alıp almama durumları, gelir düzeyi, görevi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, departmanı, kadrolu çalışma durumuna ilişkin bilgiler elde edilmiş ve çalışanların bu özellikleri bakımından örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri incelenmiştir. Son olarak çalışmada örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların söz konusu özellikleri arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir.



1. Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların orta derecede örgütsel sinizm yaşadıkları belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutları bakımından inceleme yapıldığında; çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm yaşama düzeylerinin de genel olarak orta düzeyde ve orta düzeyin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir.
2. Çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutları içinde görece en fazla bilişsel sinizm (%66) yaşadıkları, daha sonra davranışsal sinizm (%57,4) ve son olarak da duyuşsal sinizm (%53,7) düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.
3. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizmin alt boyutlarını oluşturan bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).
4. Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin genel olarak ortalama düzeyde (%55) olduğu belirlenmiştir.
5. Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel sinizmin alt boyutları ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel sinizmin en çok ilişkili olduğu alt boyutun duyuşsal sinizm ve daha sonra bilişsel sinizm olduğu belirlenmiştir. Davranışsal sinizm alt boyutunun örgütsel sinizm ile pozitif yönde ancak düşük düzeyde ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.
6. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
7. Araştırmada kontrol değişkeni olarak belirlenen çalışanların turizm eğitimi alma durumu ve kadro durumu değişkenlerinin kişilerin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı ( $p<0,05$ ); buna karşın gelir düzeyi, çalıştıkları pozisyon, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenlerinin anlamlı bir şekilde yordamadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.
8. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Çalışma ile ilgili olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Kapadokya bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişilerin bilişsel, duyuşsal, davranışsal, örgütsel sinizm yaşamlarının orta düzeyde olduğu belirlendiğinden konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini azaltmaya yönelik etkinlikler gerçekleştirilmelidir. Yöneticilere eğitim verilebilir, yöneticiler bilgilendirilebilir, çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurulup temel sıkıntıları tespit edilip çözümler üretilebilir.
2. Çalışanların yaşlarına, medeni durumlarına, sahip oldukları çocuk sayılarına, eğitim durumlarına göre bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri farklılık gösterdiğinden bu özellikler dikkate alınarak söz konusu sinizmin önlenmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
3. Araştırma kapsamında bilişsel ve davranışsal sinizmin örgütsel sinizm ile yüksek ilişki içinde olduğu belirlendiğinden çalışanlarda öncelikle bilişsel ve davranışsal sinizm oluşmasını önlemeye yönelik çalışmalarda bulunulmalıdır. Bu doğrultuda hizmet içi eğitimler, çalışanların örgütle olan ilişkisini olumlu etkileyecek etkinlikler gerçekleştirilebilir.
4. Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin orta düzeyde olması nedeniyle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin net bir şekilde tanımlanmasına yönelik çalışmalarda bulunulması

- önerilmektedir. Bunun için düzenli ölçümlerle çalışanların memnuniyetsizlikleri belirlenebilir.
5. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin özellikle bilişsel sinizm düzeyleri üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal edilen unsurların tespit edilip giderilmesi önerilmektedir. Bu sayede bilişsel sinizm düzeyleri düşürülecektir.
  6. Bu çalışmada çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin etkisi araştırılmıştır. Başka çalışmalarda örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven, performans gibi değişkenler de incelenebilir.
  7. Bu çalışmada çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum gibi birçok değişkeninin örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Çalışanların daha farklı özellikleri (yaşadıkları bölge, çalışma saati gibi) de araştırılabilir.
  8. Bu çalışmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri incelemenin evrenini oluşturmuştur. Başka çalışmalarda Türkiye genelinde ya da başka turizm etkili bölgelerde incelemeler gerçekleştirilebilir.
  9. Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Bölgedeki başka işletmelerde çalışan kişiler üzerinde yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1397-1398.
- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış*, 4, 1-2.
- Aydın, İ. Yılmaz, K. Memduhoğlu, H.B. Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey. *Higher Education Quarterly*, 3, 252-272.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Baz, M. Kaya, S. ve Savaş, K. (2011). İşveren ve İş Gören İlişkileri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 91-92.
- Bedeian, A. (2007). Even if the Tower is 'Ivory', It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy Of Management Learning & Education*, 6 (1), 9-32.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). USA: The University of Cincinnati.

- Davis W.D. ve Gardenr W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (4), 439-465.
- Dean J.W. Brandes P. ve Dharwadkar, R. (1998). Note Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2) 341-352.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Erdoğan, N. (1999). Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi. *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAIE Yayınları, Ankara.
- Erdost H.E. Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, 514-524.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Herriot, P. Manning, W.E.G. ve Kidd, J.M. (1997). The Content of The Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Herriot, P. ve Pemberton C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45- 56.
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011). Organizational Cynicism as a Factor That Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman’s Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.
- Johnson J. L. ve O’leary-K. A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83–97.
- Kanter, D. ve P. Mirvis. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusionment*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kickul, J. ve Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 191-192.
- Kotter, J. (1973). Psychological Contract. *California Management Review*, 15 (3), 91-99.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31 (2), 155–168.
- Lester, W. S. Kickul, R. J. ve Bergmann, J. T. (2007). Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer SocialAccounts and Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 191–208.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Morrison, E.W. ve S.L. Robinson (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1) 226- 256.
- Nartgün, Ş.S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 1361-1376.
- O'Donohue W. and Lindsay, N. (2009). The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract. *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 251–263.
- Özgener, Ş. Öğüt A. ve Kaplan M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde. Ankara. İlke Yayınevi
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiler (Karabük İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Pugh, S. D. Skarlicki, D. P. ve Passell, B. S. (2003). After The Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201-212.
- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 16 (3), 289-298.
- Robinson, S.L. ve D.M. Rousseau (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, London: Sage Publications.
- Shore, L. M. ve L. E. Tetrick. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Tokgöz N. ve Yılmaz H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2),
- Turnley, W. ve Feldman D.C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9 (3), 367-386.
- Uen, J., Chien, M.S. ve Yen, Y.F. (2009). The Mediating Effects of Psychological Contracts on the Relationship Between Human Resource Systems and Role Behaviors: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Psychology*, 24, 215-223
- Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Wilkerson, J., M., Evans, W. R. ve Davis, W. D. (2008). Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.