

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA
ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN
ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: KALKINMA
AJANSLARINDA UYGULAMA**

Zafer AYKANAT

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2014**

Her Hakkı Saklıdır.

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Zafer AYKANAT

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA ÖRGÜTSEL
ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN
OLARAK ROLÜ: KALKINMA AJANSLARINDA UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

ERZURUM-2014



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

28/02/2014

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: KALKINMA AJANSLARINDA UYGULAMA” adlı eser-metin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, eser-metin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

28/02/2014

Zafer AYKANAT



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Zafer AYKANAT tarafından hazırlanan bu çalışma 28 / 02 / 2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. M.Sadık ÖNCÜL

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMUROĞLU

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
KISALTMALAR DİZİNİ	III
ŞEKİLLER DİZİNİ	IV
TABLolar DİZİNİ	V
ÖNSÖZ.....	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI.....	4
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUMU	13
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TÜRLERİ	18
1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ	22
1.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	23
1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN REDDİ.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ÖRGÜT VE ADALET KAVRAMLARININ TANIMLANMASI	35
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI	38
2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ	42
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	43
2.3.2. İşlemsel Adalet	45
2.3.3. Etkileşimsel Adalet	47
2.3.3.1. Kişilerarası İlişkide Adalet	49
2.3.4. Bilgisel Adalet	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

3.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	52
3.2. ETİĞİN TANIMI VE KAPSAMI	55
3.3. ETİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	57
3.3.1. Ahlak.....	57
3.3.2. Değer.....	59
3.3.3. Kültür	59
3.3.4. Norm	61
3.4. ETİK LİDERLİK KAVRAMI.....	62
3.4.1. Etik Liderlik Davranışı.....	65
3.4.2. Etik Liderliğin Boyutları	70
3.4.2.1. Etik İklim.....	70
3.4.2.2. Etik Karar Verme.....	72
3.4.2.3. Davranışsal Etik.....	73
3.4.2.4. İletişimsel Etik.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ:

KALKINMA AJANSLARINDA UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	77
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	78
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	90
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	91
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	91
4.4.2. Soru Formunun Oluşturulması.....	92
4.4.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	94
4.4.4. Güvenilirlik Analizleri	104
4.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	105
4.5. BULGULAR VE YORUM.....	106

4.5.1. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	106
4.5.2. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları	107
4.5.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları.....	109
4.5.4. Çalışanların Etik Liderlik Algıları	112
4.5.5. Korelasyon Analizi	114
4.5.6. Model Testleri	115
4.5.7. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması ...	119
4.5.7.1. Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması.....	119
4.5.7.2. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması...	120
4.5.7.3. Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması.....	121
4.5.7.4. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması.....	122
4.5.7.5. Çalışanların Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA	1367
EKLER.....	154
EK 1. ANKET FORMU	154
ÖZGEÇMİŞ.....	159

ÖZET**DOKTORA TEZİ****PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN
ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: KALKINMA
AJANSLARINDA UYGULAMA****Zafer AYKANAT****Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2014, 159 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL****Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderlik davranışının aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarında çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sözleşme ihlali nasıl etkilediği ve etik liderliğin bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan ampirik araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye’nin değişik bölgelerinde bulunan 23 kalkınma ajansında çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik sözleşme kavramı, türleri, ihlalleri ve yapılan çeşitli çalışmalar değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, örgüt, adalet ve örgütsel adalet kavramları tanımlanmıştır. Üçüncü bölümde etik, liderlik, etik liderlik ve etik liderliğin boyutları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde kalkınma ajanslarında çalışanlara yapılan uygulama hakkında bilgi verilmiş ve elde edilen sonuçlar ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve etik liderliğin bu ilişkide aracılık etkisi belirlenmiştir. Son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet, Etik Liderlik

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE PERCEPTION OF
PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND THE ROLE OF ETHICAL
LEADER AS A MODERATOR: AN APPLICATION ON DEVELOPMENT
AGENCIES****Zafer AYKANAT****Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2014, 159 Pages****Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Assoc. Prof. Dr. M. Sadık ÖNCÜL
Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY
Assist. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

The aim of this paper is to examine the relationship between organizational justice and psychological contract breach within the scope of a mediator model, and to exhibit the role of ethical leadership in this relationship. This study distinctively focuses on the impact of ethical leadership attitude in the relationship between organizational justice and psychological contract breach. In this context, this study aims to make a contribution to the existing literature and obtain favorable results that the executives facilitate in an organizational environment. Particularly, the objective of the empirical research is to exhibit how the organizational justice perceptions of employees working in Turkish Development Agencies effect the psychological contract and the role of ethical leadership in this relationship. The universe of the corresponding research comprises the 23 Development Agencies staff working in the different geographical regions of Turkey.

The first section of this study analyzes the concept, types, and breaches of psychological contract, this section also reviews and evaluates the existing literature concerning psychological contract. The second section deals with the definitions of organization, justice, and organizational justice. The third section explains concepts such as ethics, leadership, ethical leadership, and dimensions of ethical leadership. The fourth section presents information about the empirical research and introduces the results. The results reveal that there is a statistically significant negative relationship between psychological contract breach and organizational justice, and ethical leadership has a mediating effect on this relationship. The last section of this study interprets and discusses the empirical results.

Key Words: Psychological Contract Breach, Organizational Justice, Ethical Leadership.

KISALTMALAR DİZİNİ

AHiKA	: Ahiler Kalkınma Ajansı
ANKARAKA	: Ankara Kalkınma Ajansı
BAKA	: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BAKKA	: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
ÇKA	: Çukurova Kalkınma Ajansı
DiKA	: Dicle Kalkınma Ajansı
DOGAKA	: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
DAKA	: Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
DOKA	: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
FKA	: Fırat Kalkınma Ajansı
GEKA	: Güney Ege Kalkınma Ajansı
GMKA	: Güney Marmara Kalkınma Ajansı
İSTKA	: İstanbul Kalkınma Ajansı
İKA	: İpekyolu Kalkınma Ajansı
İZKA	: İzmir Kalkınma Ajansı
KARACADAG	: Karacadağ Kalkınma Ajansı
KUZKA	: Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
KUDAKA	: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
MEVKA	: Mevlana Kalkınma Ajansı
OKA	: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
TRAKYAKA	: Trakya Kalkınma Ajansı
ZAFER	: Zafer Kalkınma Ajansı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşmelerin Buzdağı Modeli	9
Şekil 1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Modeli	14
Şekil 1.3. Psikolojik Sözleşmenin İki Yönlü Oluşumu	16
Şekil 1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri	19
Şekil 1.5. Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi	23
Şekil 1.6. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci	25
Şekil 1.7. Psikolojik Sözleşme Reddinin Oluşumu	30
Şekil 2.1. Örgütsel Adaletin Türleri.....	43
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	90
Şekil 4.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
Şekil 4.3. Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	100
Şekil 4.4. Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi	103
Şekil 4.5. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları ile İlgili Dağılım.....	108
Şekil 4.6. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	111
Şekil 4.7. Çalışanların Etik Liderlik İle İlgili Değerlendirmeleri	113
Şekil 4.8. Model 1.....	117
Şekil 4.9. Model 2.....	118

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Aşamaları	15
Tablo 1.2. Psikolojik Sözleşmenin Türlerine Farklı Yaklaşımlar	21
Tablo 1.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	234
Tablo 1.4. Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısına Neden Olan Durumların Literatür İncelenmesi.....	26
Tablo 1.5. Psikolojik Sözleşme Reddi Sonuçlarının Literatür İncelemesi	32
Tablo. 4.1. Araştırma Kapsamındaki Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı ve Yüzdesi.....	92
Tablo 4.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	95
Tablo 4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.4. Madde Katsayıları ve Açıklama Güçleri.....	97
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	99
Tablo 4.7. Madde Katsayıları ve Açıklama Güçleri.....	101
Tablo 4.8. Etik Liderliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 4.9. Etik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	103
Tablo 4.10. Madde Katsayıları ve Açıklama Güçleri.....	104
Tablo 4.11. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	105
Tablo 4.12. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı	106
Tablo 4.13. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algılarına ilişkin Tanımlayıcı Bulgular	107
Tablo 4.14. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular....	110
Tablo 4.15. Çalışanların Etik Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Bulguları	112
Tablo 4.16. Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Analizi	115
Tablo 4.17. Model 1 Sonuçları	117
Tablo 4.18. Model 2 Sonuçları	118
Tablo 4.19. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	119
Tablo 4.20. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	121

Tablo 4.21. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	122
Tablo 4.22. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	123
Tablo 4.23. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	124
Tablo 4.24. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	125
Tablo 4.25. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	126

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca çok değerli hocalarımla, arkadaşlarımla ve ailemin sabırlı ve sürekli destekleri, her türlü övgünün üzerindedir.

Doktora eğitimimin başlangıcından itibaren kendilerinden çok şey öğrendiğim, değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na, gerek ders döneminde gerekse tez döneminde her zaman bana yardımcı olan ve değerli vakitlerini ayıran, saygı değer hocalarımla Sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, Sayın Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU'na gönülden teşekkürlerimi arz ederim. Ayrıca bana destek olan Sayın Doç. Dr. M.Sadık ÖNCÜL'e, Sayın Doç. Dr. Orhan ÇINAR'a ve Sayın Arş. Gör. Ali Kemal ÇELİK'e çok teşekkür ederim.

Tezime yönelik uygulamada bana yardımcı olan kalkınma ajanslarında çalışanlara çok teşekkür ederim.

Son olarak tüm eğitimim süresince bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli annem ve babama, doktora eğitimim süresince kendilerine yeterince zaman ayıramadığım sevgili eşime ve neşe kaynağım olan Satuk Buğra Han'a teşekkür etmeyi zevkli bir görev kabul ediyorum.

Erzurum 2014

Zafer AYKANAT

GİRİŞ

Günümüzde toplumların karşılaştığı ve gelecekte daha çok karşılaşılabilecekleri sorunların çözümü, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin nitelikli çalışana ve çağdaş iş ilişkilerinde insan merkezli anlayışa sahip olmasıyla mümkün olacaktır. Bindokuzyüz'lü yılların ilk çeyreğine kadar süre gelen yaklaşım ve kuramlarda geliştirilen yöntemler, en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği konusuna odaklanmış; bir örgütün en önemli yapı taşlarından biri olan insan unsuru bu yaklaşım ve kuramlarda göz ardı edilmiştir. Böylece, bu döneme kadar geliştirilen örgüt yapısı ile ilgili yaklaşım ve kuramlar, insanı bir makine gibi görmüş ve insanların bu doğrultuda davranacağını varsaymıştır. Ancak zaman içerisinde, insanların sosyal bir varlık olduğu, onların davranışlarının önceden bilinemeyeceği anlaşılmıştır. Bu zamana kadar olan yaklaşım ve kuramlardan farklı olarak yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geliştirilen yeni yaklaşımlar etkin ve dinamik insan merkezli yönetim uygulamalarını sağlayacak önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Yaratıcılık, yenilik ve değişimin kaynağı olan insan, örgütlerin temel ve ayırt edici yeteneklerinden en önemlisini oluşturmaktadır. Temel ve ayırt edici yetenekler ise örgütün rekabetçi avantajlarını oluşturmaktadır. Örgütler mevcut insan kaynaklarını rekabetçi avantaj kazanmak maksadıyla daha etkin kullanmaya çalıştıkları için, çalışan-örgüt ilişkileri son zamanlarda hem örgütsel araştırmacıların hem de örgüt yöneticilerinin ilgisini daha fazla çekmeye başlamıştır.

Örgütün vizyonunu gerçekleştirmede önemli rol oynayan çalışanlar bir kuruluş için temel bir stratejik unsurdur. Örgütler için bu denli öneme sahip olan çalışanların hem örgütle hem de diğer insanlarla olan ilişkileri her geçen gün daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Çağdaş iş ilişkileri ve bilgi toplumuna geçişle beraber örgütler stratejilerini ve dolayısıyla iş ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. Örgütler etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek, insan kaynaklarından etkin yararlanmak ve rekabette üstün olmak için ölçek küçültme, kademe azaltma, yeniden yapılanma, personel güçlendirme, sürekli iyileştirme, değişim yönetimi gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmışlardır. Örgütsel değişimlerin sıkça yaşanması çalışanların ve işverenlerin beklentilerini belirsizliğe sürüklemiştir. Ekonomik, teknolojik ve sosyal çevredeki değişimler sonucunda,

istihdam ilişkisinin yapısı köklü değişikliklere uğramıştır. Bu durum çağdaş iş ilişkilerinin özelliklerini yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Hiç kuşkusuz ki bu özelliklerin en önemlilerinden bir tanesi çalışanların psikolojik sözleşmeleridir. İstihdam ilişkilerinde yaşanan değişimler ve karşılıklı beklentilerin yeniden tanımlanmasıyla psikolojik sözleşme kavramı araştırmacıların ilgisini daha fazla çekmeye başlamıştır.

Psikolojik sözleşme, genel olarak bireyin ve örgütün yükümlülükleriyle ilgili bireylerce oluşturulan zihinsel beklentiler alanı olarak tanımlanabilmektedir. Bu alan, çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkiye katkı sağlamaktadır. Çünkü çalışanların kabul edilebilir ücretler, iş güvenliği, gayri resmi kültürlerine saygı, eğitim ve geliştirme gibi ihtiyaçlarıyla ilgilenmesinin karşılığında, çalışanların kabul edilebilir bir seviyede örgüte katkı sağlayacağı ve karşılıklılık normu gereği olumlu davranışlarla karşılık vereceği bilinmektedir. Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide her iki taraf da, karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olurlar. Örgütler ve bireyler birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşimin devam etmesi psikolojik sözleşmenin varlığına bağlıdır.

İnsan ilişkileri ile alakalı birçok sorunun çözümünde yenilikçi yaklaşımların kullanılması bir zorunluluktur. Her ne kadar teknik yeterlilik (beceri) çalışanlar açısından önem arz etse de başarı için yeterli bir şart olarak görülmemektedir. İnsanlar sosyal varlıklardır ve bu nedenle kurumlar, çalışanlarının karşılıklı etkileşimlerini geliştirebilecek çalışma ortamları hazırlamalıdır. Sosyal etkileşim açısından temel oluşturan önemli değişkenlerden bir tanesi örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet kavramı, bireylerin iş veya etkileşimle ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillenen değerlendirmeler ve örgütlerine ilişkin adalet algılarının tamamı olarak tanımlanabilir. Bir terfi kararında, görevlerin paylaştırılmasında, ödüllerin dağıtılmasında ya da herhangi bir tür sosyal etkileşimde olsun adaletle alakalı sorunlar mutlaka ortaya çıkmaktadır. Çalışanların içinde bulundukları örgütsel ortamın adalet yapısına ilişkin algıları (örgütsel adalet) onların davranışlarını, tutumlarını ve sonuç olarak verimliliklerini ve kurumun başarısını da etkilemektedir.

Çağdaş iş ilişkileri içerisinde önemini hiç kaybetmeyen diğer bir değişken ise liderliktir. Sosyal bilimlerin gelişmesi, araştırmaların çoğalması ve bilimsel yaklaşımların çok mesafe almış olması, tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesine neden olmuştur. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen lider ve liderlik üzerindeki sis perdesi hala kaldırılamamıştır. Dünyada yaşanan, durgunluk, kriz ve gerçekleşen çeşitli skandallar etik liderlik için adeta bir çağrı oluşturmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki (Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco International, Global Crossing, Adelphia Communications, Parmalat and HealthSouth gibi) işletmelerin liderlerinin uyguladığı işlemler ve davranışlar etik açısından başarısız olmuştur. Etik lider, liderlik faaliyetleriyle ilgili olarak etik ve etik olmayan davranışlarıyla takipçilerini etkileyen proaktif bir çaba içerisinde. Etik lider, etiği kendi liderlik yöntemi olarak yoğun şekilde kullanmakta, etiği bir iletişim şekli olarak ele almakta, sürekli bir şekilde etik rol model oluşturma niyeti içerisinde. Etik, liderlerin doğru olanı yapma zorunluluğunu tetikleyen en önemli araçtır. Kurumların tepe noktasındaki kişilerin ahlaki pusulalarının bozulmasıyla meydana gelen kurum içi ve kurum dışı felaketler insanları sarsmaktadır. Bu sarsıntı iş ilişkilerini zayıflatmakta ve verimliliği azaltmaktadır.

Değişimin ve rekabetin önemini artırdığı kavramlar (psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve etik liderlik) etkileşim içerisindeki insanların güvenli, adil ve ahlaki açıdan daha iyi bir yaşam sürdürmeleri için önem arz etmektedir. Tüm bu hususlar göz önüne alındığı zaman yapılan araştırmanın amacı, örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye çok fazla odaklanılmış olmaması ve bu araştırmalarda da sadece iki değişken arasındaki doğrusal ilişkilerin ele alınması, önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderlik davranışının aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişimi ve tarihsel süreç içerisinde araştırmacıların bu kavrama bakış açıları detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca kavramın bu süreç içerisindeki farklı tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra psikolojik sözleşmenin oluşum süreci çeşitli modellerle anlatılmış ve psikolojik sözleşmenin türleri ile ilgili araştırmacıların yorumlarına yer verilmiştir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, ihlalin nedenleri ve ihlalin gelişim süreci üzerinde durulmuştur. Psikolojik sözleşmenin ihlalden sözleşmenin reddine geçişte etkili olan konular anlatılmış ve bu konularda yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI

Psikolojik sözleşme kavramını Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacıların çalışan ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşturmaya başlamışlardır.¹ Fakat psikolojik sözleşme kavramının kökleri Barnard (1938) ve March and Simon (1958)'unun öne sürdüğü teorilere kadar dayandırılabilir.

Barnard, eşitlik teorisinde “örgütsel karşılıklık” kavramını kullanmış ve çalışanların örgütten alınan teşviklere dayalı olarak organizasyona katkıda bulunabileceklerini ifade etmiştir. Bu teşvikler yönlendirmeler, ödemeler veya diğer yararlar şeklinde olabilir.² Örgütsel karşılıklık kavramından yola çıkarak psikolojik sözleşme kavramının gündeme gelmesi söz konusu olmuştur.

Barnard (1938)'a göre psikolojik sözleşme ile çalışanlar ve işverenler arasındaki psikolojik ilişkiler, aralarında işbirliği (kooperatif) ve karşılıklı değişim süreci sonucunda gelişmektedir. Örgütlerin vizyonunu gerçekleştirmede önemli role sahip olan

¹ Hao Zhao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski, Jesus Bravo, “The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes”, *Personel Psychology*, Autumn, 60, 3, 2007, s. 648; Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M., “Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. And Barling, Julian, (eds.) The SAGE Handbook Of Organizational Behavior” *SAGE Publications*, London UK 2008, p. 2, Erişim Tarihi: 11.11.2012, <http://eprints.lse.ac.uk>.

² Burgess, Deborah F., *A Structural Equation Modeling Approach To The Study Of The Psychological Contract And The Implications For Federal Leaders*, (Doctoral Thesis), University Of Phoenix, 2010, s. 27.

Çalışanlar bir kuruluş için temel bir stratejik unsurdur. Bu nedenle, bir organizasyon bir çalışanın verimliliğini ve organizasyona katkısını maksimize edebilir. Çalışanın maaş, ikramiye, tanıtım ve istenen diğerk fiziksel koşulları (işlemsel ödülleri) yanında, manevi teşvikler (işlemsel olmayan veya ilişkisel ödülleri sadece) gibi kişisel fikirleri, sosyal ve moral desteği vb. tanıma gibi unsurları da desteklemelidir. Barnard (1938)'ın ileri sürdüğü, hem maddi hem de maddi olmayan ödüllerin veya teşviklerin çalışanın örtük (kapalı) beklentilerini kapsayan çalışan ve örgüt arasındaki işbirliği, karşılıklı değişim süreci fikri March ve Simon (1958) tarafından da desteklenmiştir.³ Barnard'ın karşılıklı değişim sürecini March ve Simon (1958) alışan ve örgüt arasında bir teşvik-katılım modeli ile ifade etmiştir. Teşviki oluşturan unsurlar zamlar, primler, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, sosyal imkânlar ve mesleki güvence şeklinde belirtilebilir. Katılım ise çalışanların işleriyle alakalı kararlarda daha fazla kontrol sahibi olması, işleri üzerindeki mühim kararlar hakkında bilgi alması, yöneticinin kendileri hakkında aldıkları kararlarda kendi görüşlerinin alınması, işle ilgili problemleri tanımlaması şeklinde belirtilebilir. Kısacası katılım, çalışanların kendi amaçları, örgütün amaçları ve hangi amaca hizmet etmeleri gerektiğine ilişkin görüşleri şeklinde ifade edilebilir.

March ve Simon (1958), teşvik- katılım modelinde organizasyonun temel denge noktasının çok iyi belirlenmesini ifade etmektedir. Teşvik faydasının katılım faydasını aşmasının bireyin harekete geçme dürtüsünü azalttığını, teşvik faydasının katılım faydasının altında kalmasının bireyin harekete geçme dürtüsünü artırdığını ve teşvik faydası birey ve grup için maaş gibi ekonomik bir konudan daha fazlasını ifade ettiğini ileri sürmüştür.⁴ Sonraları ise bu tür çalışmalar daha da artmıştır.

Menninger (1958), kavramı, psikanalistler ve hastalar arasındaki mevcut sözleşme ilişkisinin soyut yönlerini yüklediği “psikoterapi sözleşmesi” ile gündeme getirmiş ve bu kavram çalışma ortamı için tercüme edilmiştir.⁵ Menninger (1958) psikolojik sözleşmeler konusunda bir klinik bakış açısı getirmiştir. Değişimlerin soyut temelde olabileceğinin yanı sıra, maddi (mal ve hizmet) hizmetler şeklinde de olabileceğini

³ Syed, Sumaiya, *Impact Of Organizational Restructuring On Psychological Contract Breach And Attitudes Of Employees Working In Private Commercial Banks Of Pakistan*, (Master Thesis), The University Of Twente, 2009-2010, s. 9.

⁴ Henry L. Tosi, *March James and Simon Herbert, Organizations*, Chapter 7, s. 95, Erişim Tarihi:14.12.2012, <http://www.sagepub.com>.

⁵ Freese, Charissa and Schalk, René, “How To Measure The Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review Of Measures”, *South African Journal of Psychology*, 38(2), 2008, s. 269.

belirtmiştir. Birey ve örgüt arasındaki değişimin her iki tarafı tatmin edecek şekilde ve doğasına uygun olarak yapılmasını vurgulamıştır.⁶

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisini belirleyen beklentiler, karşılıklı yükümlülükler ve değerler üzerinde tarafların isteklerini ifade etmek için Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır.⁷ Argyris daha sonra ustabaşı ve işçi arasında oluşan gayri resmi ilişkinin gelişimini tanımlamak için “Psikolojik İş Sözleşmesi” terimini kullanmıştır.⁸ Başlangıçta, psikolojik sözleşme çalışanlar ve işverenler arasındaki ortak bir örtük anlaşma olarak kavramsallaştırılmıştır. Daha yakın zamanlarda ise, psikolojik sözleşme iki taraf arasında ortak beklentiler kümesi olarak incelenme konusu olmuştur.⁹

Argyris 1960 yılında psikolojik sözleşme kavramını kullandığında bu konu araştırmacılarda dikkat, ilgi ve merak uyandırılması konusunda başarısız olmuştur. Aradan geçen yıllarda ise, psikolojik sözleşme kavramı literatürde pek kullanılmamıştır.¹⁰ Fakat istihdam ilişkilerindeki değişimlerin kişiler üzerindeki etkilerinin analitik çerçevede ele alınmasından sonra psikolojik sözleşme kavramı çağdaş istihdam ilişkilerini tanımlamada kullanılan bir metafor olmuştur (Dunahee ve Wangler, 1974; Kotter 1973 Schein 1980; Rousseau 1990; McFarlene Shore ve Tetrick, 1994; McLean Parks ve Kidder, 1994; Robinson ve Morrison 1995,1996,1997; Herriot ve Pemberton, 1995; Makin, Cooper ve Cox, 1996; Sparrow ve Cooper, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Millward ve Herriot, 2000; Herriot, 2001).¹¹

Argyris (1960), psikolojik sözleşmeyi örtük (kapalı) bir anlaşma olarak incelemiştir. Çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişki çalışanların kabul edilebilir ücretler ve iş güvenliği karşılığında daha düşük mağduriyetleri olduğunu ve verimli çalıştıklarını ifade etmektedir.¹² Argyris, ustabaşı ve işçiye karşılıklı olarak fayda

⁶ Burgess, s.28.

⁷ Smitson Janet, Lewis Suzan, “The Psychological Contract and Work-Family”, *Organization Management Journal*, Vol. 1, No. 1, 2004, s.70.

⁸ Suazo, Mark Melvin, *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract*, (Doctoral Thesis), Kansas University, 2003, s. 3

⁹ Bull, Rebecca A., *Psychological Contract Under-Fulfillment: Leader-Member Crossover*, (Doctoral Thesis), Purdue University, 2008, p.13.

¹⁰ Camble, Donald A.J., *The Psychological Contract: The Development and Validation Of A Managerial Measure*, (Doctoral Thesis), The University of Waikato, 2008, p.2.

¹¹ Mimaroglu, Hande, *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, 2008, s. 47.

¹² Coyle vd., s. 3.

sağladığını öne sürdüğü bu ilişkide, ustabaşının işçiye yeterli ücret sağlaması, iş güvenliği, gayri resmi kültürlerine saygı göstermek gibi ihtiyaçlarıyla ilgilenmesinin karşılığında, çalışanın kabul edilebilir seviyede üretime devam etme gibi davranışlarla karşılık vereceğini söylemektedir. Bu ilişkide her iki taraf da karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olurlar ve ilişkinin zaman içerisinde devamı neticesinde tarafların davranışı daha tahmin edilebilir hale geleceğini söylemiştir.¹³ Argyris örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını ortaya koymuş ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır. Ayrıca, Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yaşanan çatışmalar, iş devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecek bir kavram olarak kullanılabileceğini de belirtmiştir.¹⁴

Levinson ise Argyris'in çalışmalarının tersine psikolojik sözleşmenin sadece olumsuz koşullarda kullanılmayacağını belirtmiş ve psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi olarak ifade etmiştir.¹⁵ Levinson ve arkadaşlarının çalışmaları psikolojik sözleşmeyle ilgili ilk derinlemesine analizlerini kapsamaktadır ve çağdaş psikolojik sözleşme teorileri için öncü olarak kabul edilmektedir.¹⁶

Levinson ve arkadaşları, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi düzenleyen konuşulmamış, örtük, karşılıklı yükümlülöklere ilişkin beklentiler şeklinde tanımlamaktadır.¹⁷ Ayrıca Levinson (1962), psikolojik sözleşmenin önemli özelliklerini ifade ederek teörinin oluşumuna önemli katkı sağlamıştır. Levinson (1962) psikolojik sözleşmenin beş önemli özelliğini olduğunu, çalışanı ve örgütü önemli derecede etkileyen unsurlar olarak belirtmiştir. Bunlar;¹⁸

¹³ Baccili, Patricia A., "Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation", (Doctoral Thesis), California, s. 12.

¹⁴ Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, 2008, s. 41-42.

¹⁵ Demiral, s.42.

¹⁶ Burgess, s.29.

¹⁷ H, C. R. Price Levinson, K. J. Munden, H. J. Mandl and C. M. Solley, *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge 1962, s.22.

¹⁸ Erkan Türker, *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum 2010, s.3.

- a) Yükümlülükler,
- b) Sözleşme taraflarının bağımsızlığı,
- c) Psikolojik mesafe,
- d) Psikolojik sözleşmenin dinamikliği,
- e) Psikolojik sözleşmenin duygusallığıdır.

Schein (1962) psikolojik sözleşme kavramına, çalışanın örgüt otoritesini gönüllü olarak kabul etmesi ve örgüt faaliyetlerini etkileme kabiliyetine olan inancı olarak iki yeni boyut eklemiştir. Psikolojik sözleşmenin işgören davranışlarını önemli derecede etkilediğini de ifade etmektedir.¹⁹ Schein (1965) diğer çalışmasında işgören davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmelerin en önemli konu olduğunu ifade etmektedir. Ona göre insanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve hedeflerini destekleyip desteklemedikleri gibi konular büyük ölçüde iki konunun varlığına bağlıdır.²⁰

- a-) Örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi,
- b-) Karşılıklı değişimde bulunan konuların özellikleridir.

Kotter'e göre psikolojik sözleşme ise, birey ve örgüt arasındaki kapalı sözleşmeyi ifade etmektedir.²¹ Kotter (1973, 93), psikolojik sözleşmeyi kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan bir anlaşma olarak ifade etmektedir.²² Buraya kadar yapılan psikolojik sözleşme tanımlarının ortak noktası; "çalışanın ve örgütün değişimini oluşturan karşılıklı yükümlülükler ilişkisi" olduğu söylenebilir.

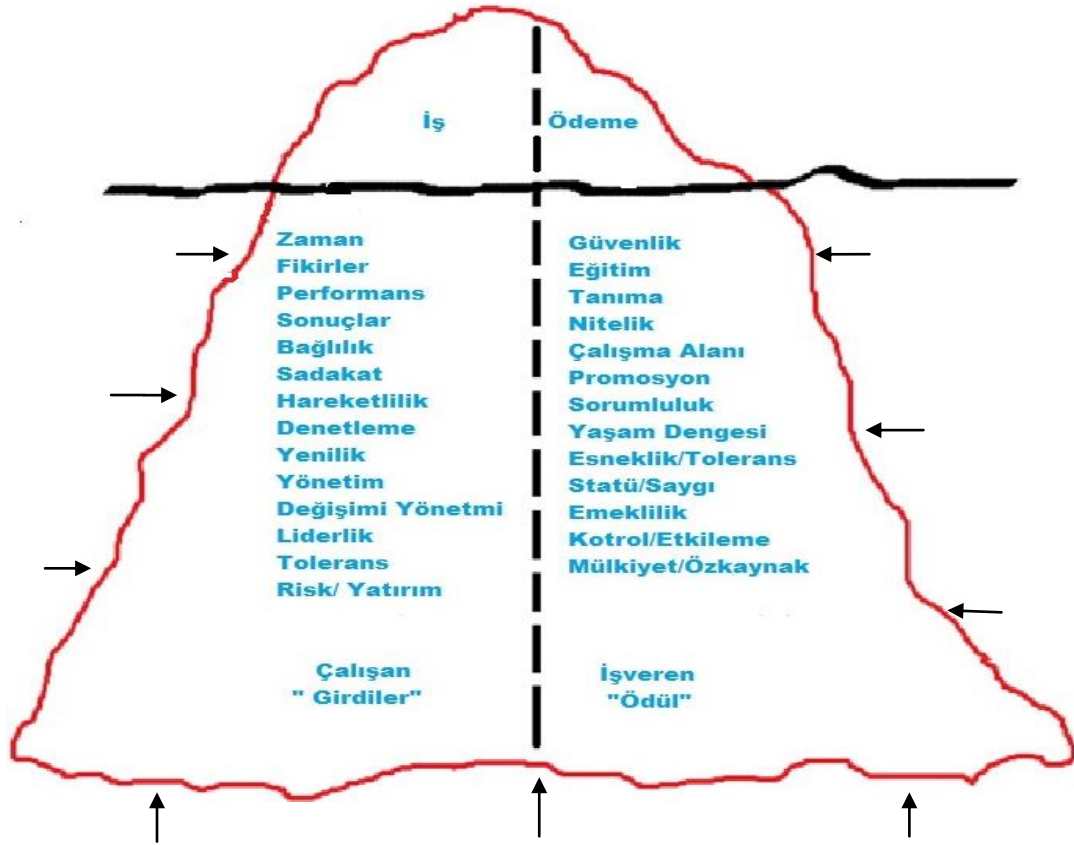
Menninger (1958), Argyris (1960), Levinson ve arkadaşları (1962), Kotter (1973) gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmenin soyut ve kapalı bir anlaşma olduğunu vurgulamıştır. Şekil 1.1' de psikolojik sözleşmenin örtük, kapalı veya görülmeyen yönleri (psikolojik sözleşmelerin buzdağı modeli) gösterilmeye çalışılmıştır.

¹⁹ Suazo, s. 4.

²⁰ Baccili, s.18.

²¹ Lin Yang, Li Yang, *An Empirical Study on the Psychological Contract Structure of Service Enterprise: With Bank for Example*, 978-1-4244-3662-0/09/\$25.00 ©2009 IEEE, s.682.

²² J. Kotter, "Psychological Contract", *California Management Review*, 1973, s. 91-99.



Kaynak: Shruthi, V.K. and K P, Hemanth, (2012) *Influence Of Psychological Contract On Employee-Employer Relationship*, Journal of Exclusive Management Science - August 2012-Vol 1 Issue 7 - ISSN 2277 – 5684,s.6.

Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşmelerin Buzdağı Modeli

Şekil 1.1’de okla gösterilen alan, çoğunlukla diğer tarafça görülmeyen veya yanlış anlaşılan, çalışan ve işverenin algısını oluşturan etkilere aittir. Buna büyük bir kısmı su altında kalan bir buzdağı da denebilir. Bu metafor psikolojik sözleşme algısının tanımına uygun olarak yazılmamış, kapalı ve gizli yönlerin vurgulanması amacıyla psikolojik sözleşme algısına tam uymaktadır.²³

Psikolojik sözleşmenin buzdağı modeli, psikolojik sözleşme araştırmacıları için bir bakış açısı oluştururken sözleşmenin önemli yönlerini ve etkileri göstermek için de bize yardımcı olmaktadır. Bu model çalışan-çalıştıran veya birey-örgüt arasında kendi kişisel anlamını açıklayan potansiyel bir araç olarak kullanılabilir.²⁴

²³ V.K. Shruthi and K P, Hemanth, “Influence Of Psychological Contract On Employee-Employer Relationship”, *Journal of Exclusive Management Science*, August 2012-Vol 1 Issue 7 - ISSN 2277 – 5684, s.4-5.

²⁴ Shruthi, Hemanth, s. 6.

Yukarıda açıklamalarını yaptığımız çalışmalar psikolojik sözleşmeyi, işgören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme kavramı sosyal değişim teorisinin bir parçası olarak gözükmektedir.²⁵ Blau (1964) sosyal değişim teorisini, çalışanlar ile örgütler arasında var olan; ancak açık ifade edilemeyen, ihlal edildiğinde önemli olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklar olarak ifade etmektedir. Teoriye göre, örgütler çalışanlarının mutluluğu için yatırım yapmakta ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmektedirler.²⁶ Sosyal değişim teorisi ile psikolojik sözleşme çalışmaları bazı ortak öğeleri paylaşır. Birincisi, karşılıklılık normu tarafından yönetilen maddi ve manevi kaynakları içeren değişim ilişkilerinin varlığıdır. İkincisi, her iki tarafın bu ilişkiden beklentileri ve bu ilişkinin sağlayacağı yükümlülükleri tarafların yerine getirmesidir. Karşılıklılık normu ve sosyal değişim teorisi, kuramcılar tarafından daha belirgin ve teorik olarak zenginleştirilmiştir. Ancak, psikolojik sözleşme kavramı organizasyon araştırmacıları tarafından daha açık bir şekilde ele alınmamıştır.²⁷

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı değişim hakkında çalışanların inançlarını oluşturmaktadır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki yükümlülükler, istihdam ilişkilerinin temelinde yatmaktadır.²⁸ Çağdaş iş ilişkileri ve bilgi toplumuna geçişle beraber işletmeler stratejilerini ve dolayısıyla işyeri ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek için farklı örgüt yapıları oluşturmakta ve farklı yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmaktadır. Bu durum çağdaş işyeri ilişkileri özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır.

İş ilişkileriyle ilgili değişimler yaşanırken Rousseau (1990), psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yapmıştır: “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine

²⁵ Türker, s. 4.

²⁶ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 2010, s. 185.

²⁷ Coyle vd., s. 8.

²⁸ Elizabeth Wolfe Morrison, and Sandra L. Robinson, “When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, s. 226.

tarafından (örgüt ve birey) biri olan örgüt yoktur, sadece birey vardır; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir.²⁹ Bu tanımlamayla, Rousseau psikolojik sözleşmenin bireysel algı olduğunu ifade ederek, psikolojik sözleşmenin odağında şart ve koşullara ilişkin bireysel inançların olduğunu vurgulamaktadır. Rousseau'nun sadece bireyi ele alması, bireyin beklenti, yükümlülüklerinin, örgütün beklentileri ve yükümlülüklerine nazaran zarar görmeye daha müsait olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni de çalışanların ekonomik açıdan çalıştıranlara bağımlı olmasıdır.

Rousseau tarafından yapılan psikolojik sözleşmenin tanımı, psikolojik sözleşme kavramını araştıranların ilgisini önemli ölçüde artırmıştır. Birçok çalışma Rousseau'nun sözleşme tanımını uygulamış (1989) ve onun eserlerini referans olarak kullanmıştır. Rousseau'nun psikolojik sözleşme ile ilgili eserleri ampirik araştırmalarda kavramının kullanımını önemli ölçüde teşvik etmektedir. Böylece Rousseau, psikolojik sözleşme kavramını araştıranların yaklaşımlarını birleştirmeyi büyük ölçüde başardığı söylenebilir.³⁰

Psikolojik sözleşme, en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşmektedir. Karşı tarafa bir katkıda bulunulmuş ve gelecekte fayda getirmesi beklenen bir yükümlük yaratılmıştır. Bu tanım ile birlikte kavramın odağı, ilişki boyutundan birey boyutuna çekilmiştir ve bu tanımdan sonra yapılan çalışmalar genellikle Rousseau'nun tanımına bağlı kalmıştır.³¹

Birey ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilgili olarak bireysel inançlar anlamına gelen psikolojik sözleşme, taraflardan biri diğeri için bir şey yaptığında (para, çaba, emek, zaman) diğer taraf bir şekilde karşılık verecektir. Herhangi bir sözleşme yapıldığında taraflar sözleşme maddelerinin terimlerini farklı algılayabilecektir. Bu farklı algılamalar, bireyin zihinsel sınırları ve referans çerçeveleriyle ilişkilidir. Psikolojik sözleşmesini oluşturan birey algılarını (inançlarını) doğruluk, adaletli

²⁹ Rene Schalk, Robert Roe, *Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation*, Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd., Oxford, USA 2007, s. 168.

³⁰ Sabine Raeder, "The Fairness Of The Psychological Contract In The Context Of Work Flexibility: A Multilevel Approach", *Swiss Federal Institute of Technology Zurich: Organization Work and Technology Group*, Zurich: Switzerland 2005, Erişim Tarihi: 14.10.2012, s.1, <http://www.iew.uzh.ch>

³¹ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 2010, s. 3.

uygulamalar ve güven duygusu üzerine inşa etmektedir. Sözleşme maddeleri de bireyin doğruluk, adaletli uygulama ve güven kavramlarını algılayışı üzerine inşa edileceğinden sözleşmenin bireye has olması kaçınılmaz olacaktır.³²

Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmelerin beklentilerden farklı olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre beklentiler çalışanın örgütten almayı umdukları faydalar olmasına karşın, psikolojik sözleşmeler, bireyin bilişsel olarak örgütün vermek yükümlülüğünde olduğuna inandığı konulardır. Ayrıca bu iki araştırmacı çoğu zaman birbirine karıştırılan; ima edilen sözleşmeler ve psikolojik sözleşmelerinin birbirinden farklı olduğunu tanımlamışlardır. İma edilen sözleşmeler diğer grup üyeleri tarafından açıkça anlaşılabilir ve paylaşılabılır. Fakat psikolojik sözleşmeler bireyin algılarına dayandığından, diğer grup üyelerince paylaşılması ve anlaşılması zorunluluğu yoktur.³³

Psikolojik sözleşmelerin asıl özelliği, bireylerin ortak olan bir anlaşmanın varlığına inanmasıdır. Gerçekte onlar, her iki tarafın da kendilerine has bir hareket tarzıyla diğerinin önünü tıkadığı bir genel anlayışın varlığına inanırlar.³⁴ Bu anlayış günümüzde de maalesef devam etmektedir.

Tüm bu tanımlamalardan hareketle psikolojik sözleşmeyi, tarafların (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan bilişsel beklentiler alanı olarak tanımlayabiliriz.

³² Türker, s. 5.

³³ Morrison, Robinson, s.228.

³⁴ Maria Teresa Gaston, *Meatpacking Workers' Perceptions Of Working Conditions, Psychological Contracts And Organizational Justice*, (Master Thesis), University of Nebraska, 2011, s. 17.

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUMU

Psikolojik sözleşmeyle ilgili teorinin ve farklı bakış açılarının geliştirilmesine rağmen, oluşum süreci üzerinde yeterince araştırma yapılmamıştır.³⁵ Psikolojik sözleşmenin oluşum aşamaları ile ilgili Rousseau'nun 1995 ve 2001 yıllarında yazmış olduğu eserler bu konuya geniş çerçeve çizmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin oluşumunun derinlemesine analiz edilmesi önem arz etmektedir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumunun başlama zamanı ile ilgili görüş birliği vardır. Psikolojik sözleşmeler kişinin örgütün bir çalışanı olmasından daha önce oluşmaya başlar ve bireyin iş ilişkisi süresince devam eder. Herhangi bir işe girmek isteyen bir kişi, ilgili örgütler hakkında bilgi edinmeye çalışır. Örgüt hakkında elde edilen bu ilk bilgiler, bireyin psikolojik sözleşmesi oluşumunun temelini teşkil etmektedir.³⁶ Psikolojik sözleşmenin oluşumu, analiz ve değerlendirme süreci tekrarlanan ve sözleşmenin hem yapısını hem de içeriğini içinde barındıran bir süreçtir.³⁷ Bireyin çalışmayı arzuladığı bir iş hakkında araştırma yapması bireyin psikolojik sözleşmesinin temelini atması anlamına gelmektedir.

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurlar; şemalar, vaat ve yükümlülükler ile algılamadaki öznellik olarak sıralanmaktadır. Hatta psikolojik sözleşme öznel olarak algılanmış karşılıklı vaat ve yükümlülüklerden oluşan bir şema olarak tanımlanmaktadır.³⁸ Şema, bireyin birbirleriyle ilişkili kavramlar arasında kurduğu zihinsel bir modeldir. Bu model oluşturulduktan sonra değişmeye karşı dirençlidir. Bu şemalar geçmiş deneyimlerle yavaş yavaş gelişir, sabitleşir ve gelecekteki yeni oluşumlara yön verir.³⁹ Psikolojik sözleşmenin oluşum süreci dinamik ve nispeten kapalı bir sistemdir.⁴⁰ Bundan dolayı şemalar insanların olaylara ve durumlara anlam

³⁵ Weilin CAO, Renfa, ZHU, *Research on the Mechanism of Formation and Execution of the Psychological Contract Between Organizations and Employees*, s. 504, Erişim Tarihi: 25.12.2012, <http://www.seiofbluemountain.com>

³⁶ Türker, s. 7.

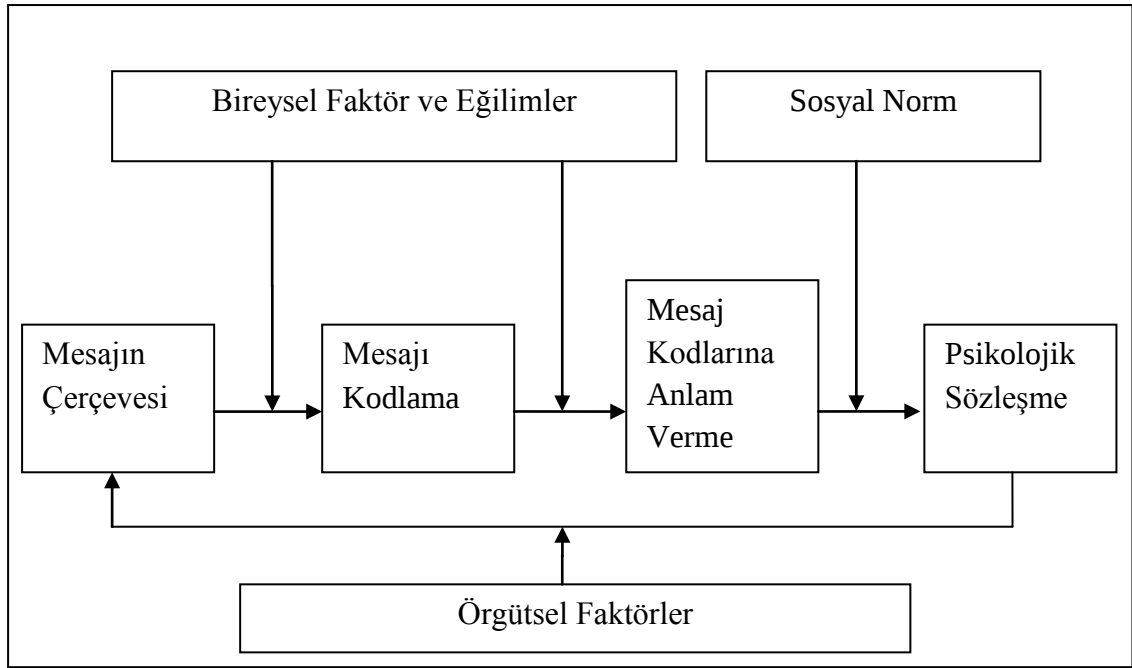
³⁷ Camble, s. 5.

³⁸ Leman Bilgin, "Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalindeki Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 2007, 11. Makale s. 5.

³⁹ Denise M, Rousseau, "Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, 74, s. 513.

⁴⁰ Wang Liping and Ma Yu, "The Study of Maintain System of Dispatched Workers' Psychological Contract", 978-1-4244-6932-1110/\$26.00 ©2010 IEEE, s. 677.

verme sürecinin basitleştirilmesi, bilgi, eylem ve beklentilerin yorumlanması için bir rehber olarak hizmet eder.⁴¹ Rousseau'nun (1995) yapmış olduğu çalışma, psikolojik sözleşmenin oluşumuna dair bize yol göstermektedir. Rousseau psikolojik sözleşmeye çalışan tarafından odaklandığı için bu sözleşmenin tek yönlü bir sözleşme olduğu söylenebilir.⁴² Şekil 1.2'de çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşmenin oluşumu gösterilmeye çalışılmıştır.



Kaynak: Rousseau, 1995'ten aktaran, Weilin CAO, Renfa, ZHU, *Research on the Mechanism of Formation and Execution of the Psychological Contract Between Organizations and Employees*, s.505, Erişim Tarihi: 25.12.2012, <http://www.seiofbluemountain.com>

Şekil 1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Modeli

Şekil 1.2'de görüldüğü gibi algılanan her türlü bilgi, gözlenen ve duyulan farklı olaylar mesaj çerçevesini meydana getirir. Daha sonra bu çerçeveler bireylerce kodlanır. Mesaj kodlaması ise “Çok çalışırsam terfi ederim.”, “Örgüte bağlılık gösterirsem iş güvenliğine sahip olurum.” gibi düşüncelerin algılanan mesajlarla oluşturulmasıdır. Mesaj kodları bireysel faktörler ve eğilimler ile farklı yorumlanabilmektedir. Birey bu gibi düşünceleri yani karşılıklı söz, yükümlülük olan kodları bir sonraki aşamada

⁴¹ Ans Devos, Dirk Buyens, Rene Schalk, *Antecedents Of The Psychological Contract: The Impact Of Work Values And Exchange Orientation On Organizational Newcomers ' Psychological Contracts*, Ghent University Faculteit Economie En Bedrijfskunde, Hoveniersberg, 24, 2001, s. 4.

⁴² Smitson, Suzan, s.71.

bireysel tecrübe, kişilik özellikleri, bilişsel önyargıları (önceki zihinsel şemaları), beklentileri, örgütsel normlar ve sosyal normların da etkisiyle yorumlayıp hangi davranışları göstermesi gerektiğine karar verir. Böylece birey kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmuş olur.⁴³ Oluşturulan psikolojik sözleşmeler belirli aşamalarla devam eder. Tablo 1.1’de psikolojik sözleşmenin oluşum aşamaları gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Aşamaları

İş Öncesi	İşe Başlama	İlk Sosyalleşme	Sonraki Tecrübeler	Değerlendirme (Yenileme/ Şiddet)
Profesyonel Normlar	Aktif Söz Değişimi	Söz Değişimi Devamı, Aktif Bilgi Arayışı	İlişkisel Söz Değişimi, Aktif Bilgi Arayışının Azalması	Hayal kırıklığı Bilgilerinin Yorumlanması
Sosyal İnançlar	İşçi ve Firmanın Tahminleri	Firmadan Çok Farklı Kaynaklardan Bilgi	Firmanın Sosyalleştirme Çabalarının Azalması Psikolojik Sözleşmede Değişiklikler	Karşılıklı Değişimin Revizyona Etkisi

Kaynak: Rousseau, Denise M., *Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract*, Journal of Occupational and Organizational Psychology (2001), 74, s.512.

Psikolojik sözleşmenin oluşumu zihinsel haritalar veya şemalar ile iş öncesinde biçimlendirilir ve daha sonra işe alma ve sosyalleşme süreçleri gelişimi devam etmektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşum aşamalarında ilk olarak iş öncesi (istihdam öncesi) durum söz konusudur ve bu durum profesyonel normlar ve toplumsal inançlardan etkilenmektedir. Daha sonra sosyalleşme sırasında yer alan ve diğer tarafın eylemlerinin yorumlara ve bilgiye dayalı uyarlamalar içeren bir anlam verme süreci ile devam etmektedir.⁴⁴ Şema oluşumunda bireysel deneyimler, mesleki normlar, aile ve arkadaş çevresi etkili olmaktadır. Örneğin, işe yeni başlayan bir çalışanın zihninde oluşmuş şöyle bir iş

⁴³Türker, s. 7.

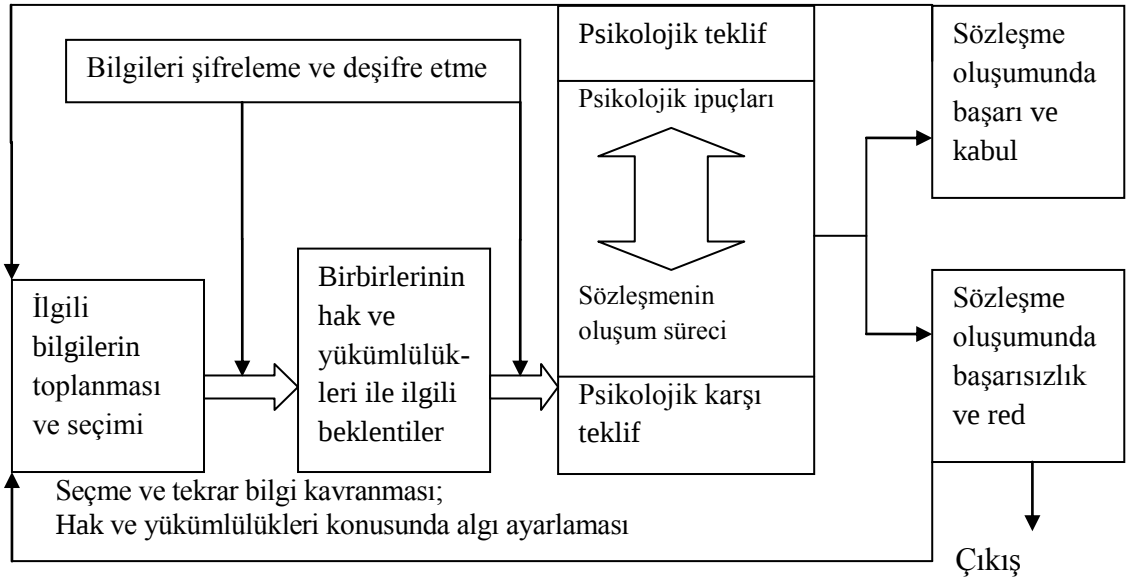
⁴⁴Helen, Margaret Grant, *The Psychological Contract Of Solicitors And The Impact Of Promotion To Partnership*, Durham Theses, Durham University, 2010, Available at Durham E-Theses Online: Erişim Tarihi:12.12.2012, <http://etheses.dur.ac.uk/311/> s. 259.

ilişkisi şeması olabilir: işveren, çalışanını bir baba gibi koruyup haklarını gözetir. İşyeri ekmek kapısıdır ve bu nedenle kutsal sayılır. Bir başka çalışanın zihninde ise önceki işyerindeki deneyimleri sonucu oluşmuş çok daha farklı bir şema olabilir: işveren, çalışanını çıkarlarına uyduğu sürece onu gözetip çıkarlarına uymadığı zaman kolayca harcayabilir. İşyeri, daha iyi koşullarda bir iş bulunana kadar idare edilmesi gereken bir yerdir. Öte yandan bir işverenin zihnindeki iş ilişkisi şeması, çalışanın sendikaya veya başka bir kuruma gerek kalmadan, işverene ve işyerine bağlılık duyarak çalışacağı, bu nedenle kendisine gerek duyacağı koşulların sağlanması veya çalışanın işverenden koparabildiğinin en fazlasını almaya ve fırsat buldukça kaytarmaya çalışacağı, bu nedenle de kendisine güvenilmemesi, sıkı denetim uygulanması gerektiği şeklinde olabilir. Taraflar, iş ilişkisi koşullarını görüşürken açıkça ifade edilmeyen, değinilmeyen ve belirsiz kalan noktaları zihinlerindeki şemalara göre tamamlama eğilimleri vardır. Özellikle belirsizlik durumlarında şemalar daha da işlevsel olmaktadır.⁴⁵

Rousseau'dan farklı olarak farklı bir oluşum şeması da Çinli araştırmacılar Yang, Ling ve Fang tarafından yapılmıştır. Onlar da psikolojik sözleşmenin özelliklerinin ve dinamiklerinin farklı olduğunu ifade etmiş ve sözleşmenin güncellenmiş olması gerektiğini vurgulamışlardır. Psikolojik sözleşmenin oluşumunu dört adımda incelemişlerdir. İlk adımı, ilgili bilgilerin seçimi ve anlamlandırılması, ikinci adımı da beklentilerin ortaya çıkması, üçüncü adımı da etkileşimli iki konu psikolojik teklif ve karşı teklifin sunulması, son adımı da teklifin kabulü ve sözleşmenin oluşması şeklinde ifade etmektedirler.⁴⁶ Şekil 1.3'de psikolojik sözleşmenin iki yönlü oluşumu gösterilmeye çalışılmıştır.

⁴⁵ Rousseau, Denise M. (2001), aktaran, Bilgin, Leman, a.g.e.,s.5.

⁴⁶ Weilin Cau, Renfa, Zhu, "Research On The Mechanism Of Formation And Execution Of The Psychological Contract Between Organizations and Employees", Erişim Tarihi: 25.12.2012 <http://www.seiofbluemountain.com>, s. 505-506.



Kaynak: Weilin Cao, Renfa, Zhu, *Research on the Mechanism of Formation and Execution of the Psychological Contract Between Organizations and Employees*, Erişim Tarihi: 25.12.2012, <http://www.seiofbluemountain.com> s.506.

Şekil 1.3. Psikolojik Sözleşmenin İki Yönlü Oluşumu

Rousseau ve Schalk (2000) ise, psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için iki ön şart ileri sürmüştür: Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk olarak, “belli miktarda şahsi özgürlük” olması gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirmelerinden bir kazanç elde edilmesi, şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin, diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, seçme hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği hiçbir şeyleri yoktur. Böylelikle, insanların çalışmayı ya da işten ayrılmayı seçmeleri söz konusu olmaz. İkinci olarak da; “sosyal kararlılık”, psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Değişim ilişkisinde geleceğe dair sözler olmadan taraflardan hiçbirinin diğerine katkıda bulunmak için özendirici bir yönü kalmaz ve ilişki devam etmeyebilir⁴⁷. Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin oluşması ve yürütülmesi altı faktöre bağlıdır. Bunlar, **kariyer gelişim olanaklarının** bulunması, **işin içeriği** (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), **finansal ödüllerin** bulunması, işbirliğine dayalı hoş bir **çalışma ortamının** olması, işi başarı ile

⁴⁷ Cihangiroğlu, Şahin, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 7.

yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren **kişisel desteğin** mevcudiyeti ve son olarak **özel hayata saygı** gösterilmesidir.⁴⁸

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TÜRLERİ

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar ve yaklaşımlar yapılmış olsa da, temel olarak psikolojik sözleşme, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki türü kapsamaktadır.⁴⁹ McNeil (1985) psikolojik sözleşmeleri işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler olarak sınıflamaktadır. Fakat bu sınıflama, iki ayrı ucu temsil etmektedir. Bunun bir ucunda işlemsel sözleşme diğer ucunda da ilişkisel sözleşme vardır. İşlemsel sözleşme tarafların ilişkiye yalnızca özelleştirilmiş, dar kapsamlı, kısa dönemli ve ekonomik değişimlerle ilgili yükümlülüklerle sınırlı katılımını gerektirmektedir. Diğer uçta ki ilişkisel sözleşmeler ise geniş, açık uçlu ve uzun dönemli yükümlülükleri içermektedir. İlişkisel sözleşmeler yalnızca parasal değişimleri değil aynı zamanda bağlılık, destek, saygınlık, itibar gibi sosyo-duygusal değişimleri de içermektedir⁵⁰. İşlemsel sözleşmeler genellikle kısa bir süre içinde taraflar arasındaki belirli değişiminin ilişkisini kapsar. Uzun vadeli taahhütlerin olmaması işlemsel sözleşmelerin temel karakteristik özelliğidir. İlişkisel sözleşmeler ise işlemsel sözleşmelerin aksine, açık uçlu ilişki kurma ve sürdürme ve daha az belirli anlaşmaları içerir. İlişkisel sözleşmelerin temel karakteristiği ise teşvikler, eğitim ve gelişim fırsatları ve örgüt içinde uzun vadeli bir kariyer yolunun bulunması şeklinde belirtilebilir.⁵¹ Şekil 1.4’de işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin ayrımı gösterilmeye çalışılmıştır.

⁴⁸ Devos, Ans, Buyens Dirk, Schalk Rene, 2001, a.g.m. s. 6.

⁴⁹ Grimmer, MR and Oddy, M, “Violation Of The Psychological Contract: The Mediating Effect Of Relational Versus Transactional Beliefs”, *Australian Journal of Management*, 32 (1), 2007, s. 153-175. ISSN 0312-8962

⁵⁰ Rousseau, Denise M., *Psychological Contract Inventory Technical Report*, (2000) s. 2-3.

⁵¹ Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz, Denise M. Rousseau, *Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study* Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 1, 1994, s. 139; Rousseau, Denise M., “New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. II. 1990, s. 391.

İşlemsel sözleşme		İlişkisel sözleşme
Ekonomik	Odak	Ekonomik Olmayan
Kapalı Uçlu, Özel	Zaman Çerçevesi	Açık Uçlu, Belirsiz
Çok az Değişen	İlişkinin Değişkenliği	Devamlı Değişen
Dar	İlişkinin Alanı	Geniş ve Kapsamlı
Ayrıntılı Tanımlanmış, Gözlenebilir	Terimlerin Anlaşılabilirliği	Nesnel Anlaşılabilir.

Kaynak: Rousseau, Denise M.,(1990) *New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts*, Journal Of Organizational Behavior. Vol. II. s. 390.

Şekil 1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Rousseau ve McLean Parks (1993), işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasındaki farklarını ayırmamıza yardımcı olan tanımlamaları vermişlerdir. Bunlar somutluk, zaman çerçevesi, odak, kapsam ve değişmezliktir. Bunları ayrıntılı olarak şöyle ifade edebiliriz:⁵²

Psikolojik sözleşmenin odak noktası hem ekonomik hem de sosyo-duygusaldır. En ilginç sosyo-duygusal zaman süreklisinin örneği odak noktası ekonomik çıkar olmayan evlilik sözleşmesidir. Elbette iş sözleşmeleri her zaman ekonomik odaklıdır. Bu sözleşmeler hangi derecede sosyo-duygusal öğelere odaklanacağına göre değişiklik gösterirler. İş ilişkileri geliştikçe sosyo-duygusal öğeler içermeye başlayacaktır.

Zaman çerçevesi boyutu, iş ilişkisinin beklenen devam süresini ve uzunluğunu içerir. Öncelikle, iş ilişkisinin zaman dilimi uzun mu kısa mı? Kısa zaman dilimi işlemsel sözleşmeler için geçerliken uzun zaman dilimli iş ilişkisi, ilişkisel sözleşmeler

⁵² Kidder, Deborah L., Buchholtz Ann K., *Can Excess Bring Success? CEO Compensation And The Psychological Contract*, Human Resource Management Review 12, 2002, s. 602-604.

için geçerlidir. Yani uzun zamanlı sözleşmeler kısa olanlara nispeten daha karmaşık ve daha değişkendir.

Bir başka bağlantılı konu da, iş ilişkisinin süresinin belirlenip belirlenmediğidir. İşlemsel sözleşmeler geleceğe dönük bir iş ilişkisini içerisinde barındırmamaktadır. Böylece hiçbir duygusal veya uzun vadeli bir ilişkiyi beraberinde getirmemesi işlemsel sözleşmelerin özelliğidir. Diğer taraftan açık uçlu sözleşmeler ise ilişkisel sözleşmelerdir.

İşe alma sözleşmelerinin kapsamı çok dardan, tam kapsamlıya kadar birçok değişiklik gösterebilir. Dar konulu işler, kaç tane çalışanın hayatının o iş ile ilgili olduğu ile sınırlıdır ve bu konu işlemsel sözleşmelerden daha detaylı sözleşmelere doğru yol almasına kılavuzluk eder. Guzzo ve Noonan hayatlarının tüm boşlukları işleriyle kuşatılmış işgörenlerle ilgili bir çalışma yapmışlardır. Örneğin bir fabrika çalışanı saat 5'te işinden ayrılırken, bir polis memurunun iş saati dışında, yasa dışı bir olay meydana geldiğinde müdahale etmesi veya doktorun iş saati dışında kaza geçiren birine tıbbi müdahalede bulunması beklenir.

Kapsam, işe alma sözleşmelerinde performans esaslı beklentilerle ilgiliyken, istikrar sözleşmelerin içeriklerini değiştirebilme yeteneği ile alakalıdır. Hangi içeriklere göre sözleşme konularının süreçlerinde değişim olur? Bu zaman sürekliliği, bazı sözleşmelerin diğerlerinden daha katı ve değişmez olduğunu göstererek statikten dinamiğe doğru gitmektedir. Rousseau ve McLean Parks işlemsel sözleşmelerin daha küçük kayıtsızlık sahaları olduğunu, bu sözleşmelerin değişime daha az uyarlamalı olduğunu ileri sürmektedirler.

İşlemsel sözleşmeler somut, belirli, açık ve nettir. Örneğin geçici çalışanlar, çok iyi belirlenmiş sözleşmelere sahiptirler. Zor olan çalışan ve işveren arasındaki güvenden doğan karşılıklı sorumlulukları tarif eden özel bir iş tanımı yapmaktır. Bu güven ilişkisel sözleşmelerde daha büyük bir yol göstericidir. Çünkü ilişkisel sözleşmeler subjektif olmalarının yanında karşılıklı anlayışa dayalı ve ölçüleri belirlenmesi zor sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin çeşitli yazarlar farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Tablo 1.2'de bu yaklaşımlar özetlenmiştir.

Tablo 1.2. Psikolojik Sözleşmenin Türlerine Farklı Yaklaşımlar

Yazarlar	Yaklaşımlar
Rousseau (1990, 1995)	-İlk sınıflamayı; işlemsel (kısa dönemli, performans odaklı) ve ilişkisel (uzun dönemli, belirsiz) sözleşme olarak belirlemiş, sonrasında az kullanılan geçişsel ve dengeli sözleşme şeklinde sınıflandırma yapmıştır.
Shore ve Barksdale (1998)	-Rousseau'nun ortaya koyduğu sınıflandırmaya ek olarak dört tür ortaya koymuşlardır; karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan sözleşmeler, karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan sözleşmeler, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen çalışanlara yönelik sözleşmelerdir.
Janssens, M., Sels, L. ve Van den Brande, I. (2003)	-Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve zaman, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, sözleşme seviyesi, işveren yükümlülükleri ve çalışan yükümlülükleri olmak üzere sekiz ölçüt belirlemişlerdir ve altı sözleşme türü bulmuşlardır; sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü sözleşmeler.

Kaynak: Hicks, Melanie Sue, "Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers"(2007). Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 4061. The Florida State University College Of Social Sciences, Erişim Tarihi: 22.12.2012, <http://diginole.lib.fsu.edu/etd>, pp.22.

Psikolojik sözleşme araştırmacılarının pek çoğu tamamen ilişkisel veya tamamen işlemsel sözleşme türünün olamayacağı ve tüm psikolojik sözleşmelerin az veya çok hem işlemsel içerikli hem de ilişkisel içerikli sözleşme öğelerini kapsayacağını belirtmektedirler.⁵³

Rousseau tarafından ilişkisel, dengeli, işlemsel ve geçişsel olarak belirtilen psikolojik sözleşme türleri kısaca aşağıda açıklanmıştır⁵⁴:

İlişkisel Sözleşme: Karşılıklı güven ve sadakate dayanan uzun vadeli ya da açık uçlu iş anlaşmalarıdır. Ödüller performansa kesin biçimde bağlı değildir; ödüller örgüte üyelikten veya örgütün kültüründen kaynaklanmaktadır.

Dengeli Sözleşme: Örgütün ekonomik başarısı ile çalışanın kariyer gelişimi imkânına bağlı dinamik ve açık uçlu iş anlaşmalarıdır. Hem çalışan hem de örgüt

⁵³ Türker, s. 24.

⁵⁴ Rousseau, Denise M., *Psychological Contract Inventory Technical Report*, 2000, s. 3-4.

birbirlerinin gelişimine katkıda bulunur. Ödüller, çalışanların performansına ve piyasa şartlarının değişen taleplerine göre örgüte sağlanan katkıya bağlıdır.

İşlemsel Sözleşme: Öncelikle ekonomik değişime odaklı, kısa vadeli ya da kısıtlı bir süre için yapılan iş anlaşmalarıdır. Belirli, dar kapsamlı görevler ve çalışanların örgüte kısıtlı katılımı vardır.

Geçişsel Sözleşme: Aslında bir psikolojik sözleşme değil, daha önce yapılan iş anlaşması ile uyuşmayan örgütsel değişim ve dönüşüm sürecinin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir durumdur.

1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Taraflardan biri, diğerinin bir yükümlülüğünü yerine getirmediğine dair bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmiş olur. Sözleşmeler, iyi niyetli varsayımlara dayandığı için ve tarafların birbirlerine verdikleri söze olan güveni içerdiğinden sözleşmenin ihlali, taraflar için ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar, sıradan beklentilerin karşılanmamasından çok farklıdır. Örneğin, bir çalışan çok çalışmasının karşılığında ek ücret beklentisine girebilir ve bu beklentisi gerçekleşmediğinde hayal kırıklığına uğrayabilir. Ancak bir çalışanın çok çalışması karşılığında ek ücret alacağına dair bir vaat alırsa ve ek ücret almazsa aldatıldığını düşünür. Tutulmayan vaatler öfke meydana getirir ve ilişkideki güveni zedeler. Verilen bir vaadin tutulmadığı ve güvenin zedelendiği bir psikolojik sözleşme ihlali, hayal kırıklığının ötesinde aldanmışlık duyguları meydana getirir.⁵⁵ Yani psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, öfkeyi, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir.⁵⁶ Şekil 1.5’de psikolojik sözleşme ihlali denklemi gösterilmeye çalışılmıştır.

⁵⁵ Robinson, Sandra L, Denise M. Rousseau, “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 15, 1994, s.247.

⁵⁶ Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L., “When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review* , Vol. 22, No. 1, 1997, s. 230.

Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar		Çalışan Tarafından Sağlanan Katkı
Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar		Çalışan Tarafından Vaat Edilen Katkı

Kaynak: Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L., *When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 1 s.240.

Şekil 1.5. Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi
(Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi)

Bu denkleme göre, çalışan ilk önce kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığını ortaya koymakta, daha sonra da örgüte vaat ettikleriyle kendi verdiklerini kıyaslamaktadır. Üçüncü olarak da bu iki oranı karşılaştırıldığında soldaki oran sağdakinden küçük olarak algılanırsa çalışan sözleşmenin ihlal edildiği kanısına varmaktadır.⁵⁷

1.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşmenin ihlal algısı, vaat edilenle yerine getirilen arasında farklılığın hissedilmesi ile ortaya çıkmaktadır.⁵⁸ Rousseau, psikolojik sözleşme ihlalinin iki şekilde olabileceğini ifade etmektedir. Bunlar; uyuşmazlık, aksama veya sözünden dönmedir.⁵⁹ Tablo 1.3’de psikolojik sözleşmenin ihlalinin nedenleri gösterilmeye çalışılmıştır.

⁵⁷ Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L., a.g.e. s.240.

⁵⁸ S.Özgür Öztürk, *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, 2010, s. 25.

⁵⁹ Ven, Cyril van de, *The Psychological Contract; A Big Deal?*, Erişim Tarihi:18.10.2012, s.6, <http://www.internationalmta.org>.

Tablo 1.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Uyuşmazlık (Incongruence)	Yapabiliyor ve istiyor → (iyi niyetle yapılmış farklı yorumlar)
Aksama (Disruption)	İstiyor fakat yapamıyor → (sözleşmeyi yerine getiremeyecek durumda)
Sözünden dönme (Reneging)	Yapabiliyor ama istekli değil →

Kaynak: Ven, Cyril van de “The Psychological Contract; A Big Deal?” *Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Netherlands*, 2004, s.6, Erişim Tarihi:18.10.2012, <http://www.internationalmta.org>

Psikolojik sözleşme ihlalinin iki ana nedeni vardır; sözünden dönmek (reneging) ve uyuşmazlıktır (incongruence). Sözünden dönmek, örgütün temsilcileri tarafından bir yükümlülüğün bilinmesine rağmen yerine getirilmemesi durumudur. Uyuşmazlık ise, çalışan ve örgüt temsilcilerinin yükümlülükler konusunda ya da yerine getirilen bir yükümlülük konusunda farklı anlayışlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır.⁶⁰

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 getirmediüklerinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varılmaktadır.⁶¹

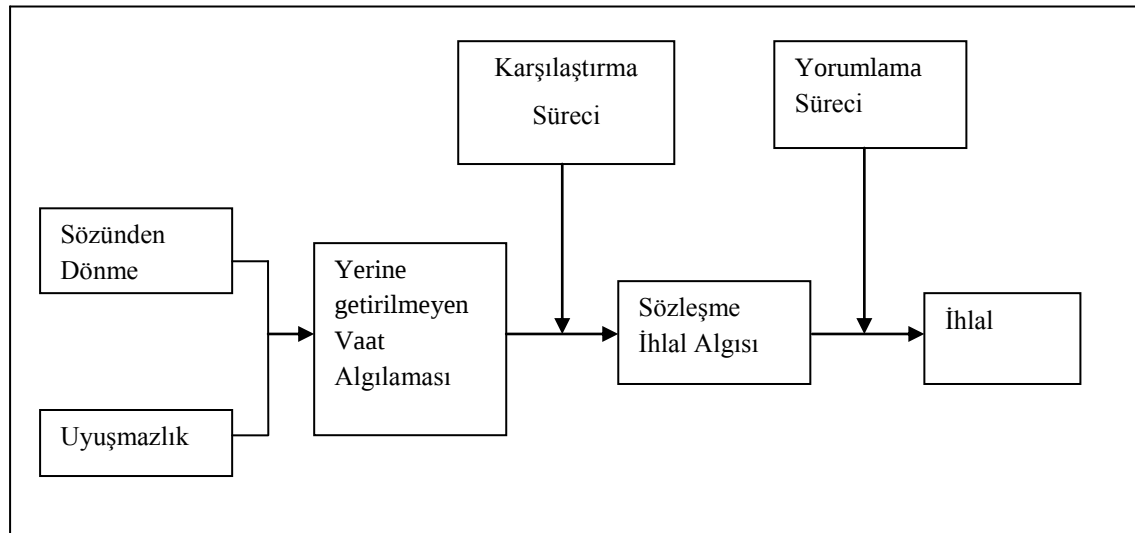
Sözünden dönmenin nedenlerinden biri, örgütün bu yükümlülüğü yerine getiremeyecek durumda olmasıdır (aksama-disruption). Yükümlülükler iyi niyetle de oluşturulmuş olsa gerekli maddi kaynaklarda beklenmeyen bir düşüş bu tür yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyebilecektir. Ancak örgüt temsilcileri hiç tutmayı düşünmedikleri sözleri de verebilecekleri gibi aynı zamanda tutmayı

⁶⁰ Robinson, Sandra L. and Morrison, Elizabeth Wolfe, *The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study*, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 2000, s.526.

⁶¹ Morrison, Robinson, *Academy of Management Review*, s. 231.

düşündükleri sözlerden de dönebilirler. İkinci ihtimalin gerçekleşmesi için nedenlerden biri, çalışanın gerekli performans beklentisini karşılayamaması durumudur.⁶²

Bilerek yerine getirilmeyen sözlerin ikinci nedeni güç asimetrisidir. Güç asimetrisi, işgören yükümlülüklerini yerine getirme derecesi ve ilişkinin işlevsel veya ilişkisel oluşuyla etkilenen işveren isteksizliğidir. İşgören ve işveren arasındaki güçlü olan taraf genelde işgöreni işten çıkarma ve görev yerini değiştirme yetkisini elinde bulunduran işverendir. Fakat işgören sahip olduğu yetenek ve becerilerle örgüt için vazgeçilmez ve yeri doldurulamaz durumda olması da işgöreni güçlü kılacaktır. İsteksizlik sebebiyle kasıtlı olarak sözün yerine getirilmemesinin diğer önemli nedeni işgörenin davranışlarıdır. İşgören davranışları işgörenin örgüte karşı yükümlülüklerini gerektiği gibi yerine getirip getirmediği konusundaki değerlendirmelerdir.⁶³ Şekil 1.6'da psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreci gösterilmeye çalışılmıştır.



Kaynak: Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L., *When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 1, s.232'den uyarlanmıştır.

Şekil 1.6. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci

Şekil 1.6, ihlale genel bir bakış açısı sağlamaktadır. İhlale neden olan iki etken bulunmaktadır. Bunlar, sözünden dönmek (reneging) ve uyuşmazlıktır (incongruence). Sözünden dönme, örgüt temsilcilerinin çalışanlara verilen sözü bilerek tutmamasıdır. Uyuşmazlık ise çalışan ve temsilciler arasında verilen söze ilişkin farklı anlayışlar

⁶² Robinson, Sandra, Morrison, Wolfe, 2000, s. 528-529.

⁶³ Türker, s. 34.

olduğunda meydana gelir. Uyuşmazlık da sözünden dönme de çalışanların verilen sözle yerine getirilen durum arasında farklılık algılamalarına yol açar. Bu farklılık, çalışanların verilen sözlerle yerine getirilenleri karşılaştırmaya başlamalarını tetikler. Sözleşme ihlali algısı (perceived breach of contract), çalışanların örgüte söz verdikleri katkıları sağlamaları ancak bunun karşılığını alamamaları durumunda oluşur. Bu süreçte çalışan, sözleşmenin neden ve nasıl ihlal edildiğini değerlendirir. Son olarak, algılanan sözleşmenin ihlali, çalışanın ihlale verdiği anlama bağlıdır.⁶⁴ Literatür taraması yapıldığında, psikolojik sözleşmenin ihlali algısına neden olan durumlar farklı yazarlar tarafından tartışıldığı görülmektedir. Bunlar tablo 1.4'te gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.4. Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısına Neden Olan Durumların Literatür İncelenmesi

Yazar	Yöntem / Örneklem	Sonuçlar
Robinson ve Morrison (2000)	-1997 yılında 147 yüksek lisans öğrencisine yeni ve tam zamanlı çalışılan işlerle ilgili yapılan anket ve uygulamanın genişletilmesi.	Çalışanlar faaliyette bulundukları örgütün görevlerini başarısızlıkla yerine getirmesi, etkin bir sosyalizasyon sürecinin olmaması, örgüt üyeleriyle etkileşimlerinin sağlanmaması, geçmişte sözleşmenin ihlal edilmiş olması gibi durumlarda sözleşme boşluğu algılanmaktadır.
Maguire (2002)	-Avustralya'da bulunan bankalarda yapılan bir uygulama.	Değişen çevre şartlarına bağlı olarak geliştirilmeyen psikolojik sözleşmelerde ihlal algılanabilmektedir.

⁶⁴ Morrison, Robinson, *Academy of Management Review*, s. 231.

Tablo 1.4 (Devam)

Coyle-Shapiro ve Kessler (2003)	-Kamu sektöründe çalışan 5709 birey üzerinde yapılan bir çalışma.	Karşılıklılık ilkesine uyulmaması yani çalışanlar ve örgütün yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmemesi, ihlal algısına yol açabilmektedir.
Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W. ve Moon, G. (2003)	-Amerika, Singapur ve Kore’de yapılan dört çalışma.	Çalışanın özgüvene sahip olmaması, işsiz kalma olarak algılanan psikolojik sözleşme ihlali algısını artırmaktadır.
Tekleab and Taylor (2003)	478 fakülte dışı üniversite çalışanı ve 283 yönetici üzerinde bir araştırma yapmışlardır.	Sonuçlar çalışanlarla yöneticiler arasında çalışanların yükümlülükleri ve ihlalleri hususunda bir görüş ayrılığı olduğunu göstermektedir; ancak örgütün yükümlülükleri hususunda bir görüş ayrılığı yoktur. Ayrıca, çalışanın yöneticiyle olan görev süresi ve lider yönetici değişiminin seviyesi çalışan yükümlülüğü hususundaki fikir birliğini olumlu etkilemiştir.
Sutton and Griffin (2004)	235 son sınıf mesleki tedavi öğrencisini kapsayan ulusal bir alan araştırması üzerinde durmuşlar ve öğrencilerin hemen işe girmeden önceki ve işe girdikten 14 ay sonraki deneyimlerini araştırmışlardır.	Sonuçlar işe girdikten sonraki yönetici ile olan psikolojik sözleşme ihlallerini ve aynı zamanda iş tatminlerini öngörmüş, bunun yanında işe girmeden önceki deneyimler ve beklentilerin karşılanması hususları göz ardı edilmiştir.

Kaynak: Hicks, Melanie Sue, "Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers"(2007). Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 4061. The Florida State University College Of Social Sciences, Erişim Tarihi: 22.12.2012, <http://diginole.lib.fsu.edu/etd>, s.23.

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz⁶⁵:

⁶⁵ Robinson, Sandra, Denise, 1994, s. 256.

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

1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN REDDİ

Psikolojik sözleşme ihlali (breach) algısı, örgütün bir çalışanın psikolojik sözleşmesinde yer alan yükümlülüklerden bir ya da daha fazlasını yerine getirmediğine ilişkin bilişsel bir durumdur. Bu algı, çalışanın, örgütle birbirlerine verdikleri ve yerine getirdikleri sözlere dayanan bilişsel bir değerlendirmeyi gösterir. Sözleşmenin reddi (violation) ise belli koşullarda, çalışanın, örgütün psikolojik sözleşmeyi yerine getirmekte başarısız olduğuna dair inancından kaynaklanan duygusal durumdur.⁶⁶ Bu duygusal tepkiler genel olarak hayal kırıklığına uğrama, kızgınlık ve ayrıca dargınlık, hoşnutsuzluk, haksızlıktan dolayı içerleme ya da bazen hakaret içermektedir. Örneğin, bir çalışan, kendisine ek zam yapılacağı sözünün verildiğini ve yerine getirilmediğini fark ettiğinde, hayal kırıklığına uğrayabilir, kuruma karşı öfke ve kızgınlık duyabilir. Bu sözleşmenin bozulduğunu gösterir çünkü çalışan kurumla olan psikolojik sözleşmesinin

⁶⁶ Morrison, Wolfe and Robinson, Sandra, 1997, s. 230.

ihlal edildiğini düşünür ve yoğun olumsuz duygular yaşar. Böyle durumlarda, algılanan ihlal sözleşmenin reddine dönüşebilmektedir.⁶⁷

Başka bir ifadeyle çalışanın vereceği duygusal tepkinin düzeyi söz konusu bozulmanın bir “ihlal” olup olmadığını belirler; yani, birey bilişsel kusurlu ve bilinçsiz bir yorumlama sürecini kullanarak etkili bir tepki verir. Kaybın büyüklüğü veya mübadele ilişkisinin geçmişteki ve şimdiki durumu gibi bir dizi faktör bu tepkinin şiddetini etkiler; yani tüm farklılıklar (örgütün vaat ettikleri ile gerçekte dağıttığı katkılar arasındaki) göz önüne alındığında sözleşme ihlalleri de sözleşme reddi olarak değerlendirilmez.⁶⁸

İhlal ve red arasındaki farklılaşma üzerine yapılan araştırmalar pek çok ilginç yönetim önerilerinin geliştirilmesi açısından önemli olmakla beraber, iki kavramı tamamen birbirinden ayırmak her zaman mümkün olamamaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali ve sözleşmenin reddi birçok nedene dayandırılabilir.⁶⁹

Psikolojik sözleşmenin bozulmasına veya reddi durumuna geçişte etkili olan temel etkenler arasında şunlar gösterilebilir:⁷⁰

- İşveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması,
- Her iki tarafın birbirlerinin düşüncelerini anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması,
- Psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik çabaların az olması,
- Aksine ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı,
- Taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi,
- Taraflar arası iletişimin seyrek ve tek yönlü olması,

⁶⁷ Merih Arzu Bekaroğlu, *The Moderating Effect Of Organizational Justice On Reactions To Psychological Contract Breach*, (Master Thesis), Marmara Üniversitesi, 2011, s. 26-27; Gretchen Lina Schaub, *An Experimental Study of Psychological Contract Breach: The Effects of Exchange Congruence in the Employer-Employee Relationship*, (Doctoral Thesis), State University, Blacksburg, Virginia, 2012, s. 18-19.

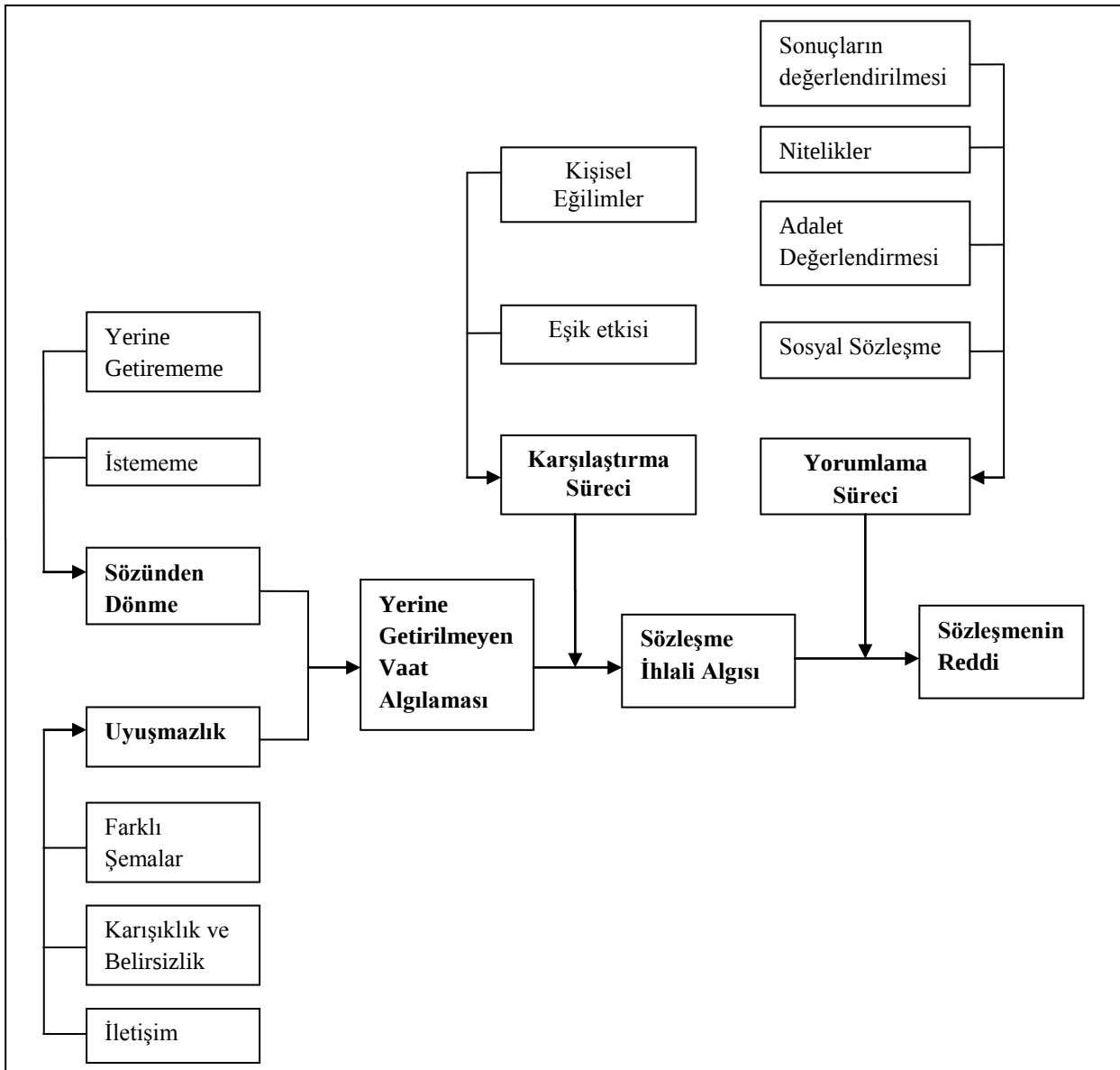
⁶⁸ Wayne O'Donohue, and Lindsay Nelson, “The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract”, *Journal of Business Ethics*, 90, 2009, s. 254.

⁶⁹ Bekaroğlu, s. 27.

⁷⁰ Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel, “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 2012, s. 94-95.

- Çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen, bu durumun gerçekleştirilmemesi,
- Ücret-fayda ve diğer getiriler konusundaki vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde büyük bir fark bulunması,
- Gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi şeklinde sıralanabilir.

Şekil 1.7’de psikolojik sözleşmenin reddi gösterilmeye çalışılmıştır.



Kaynak: Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L., *When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 1, s.232’den uyarlanmıştır.

Şekil 1.7. Psikolojik Sözleşme Reddinin Oluşumu

Şekil 1.7’de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlali algısından sözleşmenin reddi duruma geçişte yorumlama süreci etkili olmaktadır. Yorumlama süreci sonuç değerlendirmesi, nitelikler, adalet yargıları ve sosyal sözleşme bileşenleriyle oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali algısının psikolojik sözleşme reddi algısına geçişi bu bileşenlerin yorumlanmasıyla oluşacaktır. Yorumlama sürecinin bileşenlerinden bir tanesi sonuç değerlendirmesidir. Sonuç değerlendirmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar psikolojik sözleşme ihlalinin büyüklüğü ve etkileridir (implikasyonlarıdır). Psikolojik sözleşme ihlalinin büyüklüğü işverenin veya örgütün karşılıklı yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin kıyaslanmasında algılanan eşitsizliğin ve hayal kırıklığının büyüklüğüdür. Algılanan eşitsizlik ne kadar büyük olduğu düşünülürse, algılanan ihlal ve şiddet arasındaki ilişki o kadar güçlü olacaktır. Getiri değerlendirmesinin diğer unsuru bu psikolojik sözleşme ihlalinin gizli öncüllerinin etkileridir. Bu etkiler (implikasyonlar) birinci dereceden getirilerin elde edilemeyişi ile ortaya çıkan ikinci dereceli getiri kayıplarıdır. Mesela terfi konusunda psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaşan işgören ikinci dereceli getiri kaybı olarak bu terfinin sunduğu maaş artışı, statü ve benzeri tüm imkânlar terfi ihlalinin ikincil dereceli getirileri yani gizli öncülleri olacaktır. Bu gizli öncüller veya etkilerin işgören için önemi, anlamı ve büyüklüğü psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme reddi olarak algılanmasında etkili olacaktır.⁷¹

Psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanmasında diğer etkili bir bileşen, onun nitelikleridir. Sözleşme tarafları arasında karşılıklı güven mevcutsa, işgören bir psikolojik sözleşme ihlali olduğunda bu ihlali yorumlarken daha olumlu davranacaktır. Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanmasında diğer etkili unsur konunun sosyal tanımıdır. Sosyal anlamda çok önemli olarak görülmeyen ihlaller genelde ret oluşturmaz.⁷²

Yorumlama sürecinde, diğer etkili bir bileşen işgörenin örgüt uygulamalarının ne kadar adaletli olup olmadığı hakkındaki düşüncesidir. Çalışanın örgütteki kararların tarafsız bir şekilde verildiğini, adalet uygulamalarının tutarlı olup olmadığını resmi prosedürlerden belirleyebilir. Burada ki adaletsizlik algısı sözleşmenin ihlaline neden

⁷¹ Morrison, Robinson, *Academy of Management Review*, s. 243.

⁷² Robinson, Sandra, Morrison, Elizabeth, 2000, s. 532.

olabilir ve sözleşmenin reddinin oluşumunu tetikleyebilir.⁷³ Bu konu tezimin ana temasını oluşturduğu için ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Yorumlama sürecinde diğer etkili ve son bileşen ise sosyal sözleşmedir. Sosyal sözleşme çeşitli varsayımlar, inançlar ve belirli bir sosyal birim içinde uygun davranışlar hakkında normları ifade eder.⁷⁴ Sosyal sözleşme, insanların farklı sosyal şebekelere ait olduğunu ve davranışlarının bu aidiyetten kaynaklanan ilişkilerden etkilendiğini savunur.⁷⁵ Bu aidiyetten kaynaklanan iş ilişkisi, sosyal sözleşme kapsamında olan değişimi ile ilgili inançlar, karşılıklılık, iyi niyet ve adil anlaşma gerektirir.⁷⁶ Bu durumların çiğnenmesi sözleşmenin ihlaline ve daha da yoğun hale gelirse sözleşmenin reddine neden olur. Tablo 1.5'te psikolojik sözleşmenin reddi ile ilgili literatür incelenmesine yer verilmiştir.

Tablo 1.5. Psikolojik Sözleşme Reddi Sonuçlarının Literatür İncelemesi

Yazar	Yöntem/ Örneklem	Sonuçlar
King (2000)	Büyük bir Orta Atlantik Amerikan Üniversitesi'nin yönetim bölümünden mezun 425 kişiye posta yoluyla anket gönderilmiştir.	Sonuçlar işleri konusunda güvensizlik yaşayan beyaz yakalı çalışanların örgütleri adına daha az hareket etme istekleri olduğunu ancak bunu göze çarpmayan yollarla yaptıklarını göstermektedir. Bunun yanında, işleriyle ilgili yüksek iş güvensizliği yaşayan katılımcıların, kariyerlerinin herhangi bir işverenin hedeflerinden önce geldiğini gösteren yüksek derecede bir kariyer bağlılığına sahip olma eğilimindedir. Sonuç olarak, araştırma bulguları beyaz yakalı çalışanların iş güvensizliğine karşı tepkilerinin iş güvenliği ile ilgili herhangi bir psikolojik sözleşmeye sahip olup olmadıklarına dayandırılmayacağını ortaya koymuştur.
Coyle-Shapiro (2002)	Üç yılda 480 kamu sektörü çalışanı incelenmiştir.	Bulgular yöntemsel veya etkileşimsel adaletin bir işverenin ne önerdiği ile çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi etkilemediğini göstermektedir.

⁷³ Morrison, Robinson, *Academy of Management Review*, s. 245.

⁷⁴ Morrison, Robinson, *Academy of Management Review*, s. 246.

⁷⁵ H. Bader Arslan ve Dilber Ulaş, "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2004, s. 103.

⁷⁶ Morrison, Elizabeth and Robinson, 1997, s. 246.

Tablo 1.5 (Devam)

Pate, J., Martin, G., ve McGoldrick, J. (2003)	Bölgesel Britanya’da orta ölçekli bir tekstil firması üzerine karışık yöntemli bir alan araştırması yapılmıştır.	Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarının çalışan tutumu ve davranışlarını inceleyen araştırmanın sonuçları algılanan sözleşme ihlallerinin çalışan tutumlarını etkilediğini ancak davranışlarını etkilemediğini ortaya koymuştur. Nitel görüşmeler, çalışanlar arasında işlerinde bir anlamda gurur ve mesleki işbirliği katan sebepler üzerine derinlemesine bir bakış imkânı vermiştir.
Pugh, S. D., Sharlicki, D. P., ve Passell, B. S. (2003)	İşten ayrılma destek hizmetinden faydalanan 141 mağdura posta yoluyla gönderilen nicel bir araştırma yapılmıştır.	Yeni işverenlere karşı bir güvensizlik ispatlanmış ve istihdam edildiği yeni işyerine karşı bir kincilik tespit edilmiştir.
Hislop (2003)	Mevcut bir modeli geliştiren teorik bir eser	Guest ve Conway (1997)’in psikolojik sözleşme modelini bilgi paylaşımı taahhüdü ile bağlantı kurarak geliştirilmiş ve taahhüdün çalışan tutumları ve bilgiyi paylaşma isteklerini etkileyen önemli bir değişken olabileceği öne sürülmüştür. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin taahhüt düzeylerini ve böylece bilgi paylaşımını etkileyebileceği vurgulanmıştır.
Gakorvic ve Tetrick (2003)	Araştırma, büyük bir finansal şirkette çalışan 161 çalışandan toplanan verilerle yapılmıştır.	Sonuçlar, örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesinin hem duygusal bitkinlik hem de iş tatminini tahmin ettiğini, böylece psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan iş gerginliğine katkı yaptığını ortaya koymuştur.
Cortvriend (2004)	Araştırma, İngiltere’deki önde gelen bir sağlık vakfı üzerine bir odak grup yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Yazarlar, birleşmelerin, sonraki ayrılmaların ve örgüt yapısı üzerindeki kayda değer değişimlerin etkilerini inceleyerek, liderlik ve yönetim tarzlarının kadro tecrübeleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bunun yanında, örgütteki hızlı ve uzun değişimler psikolojik sözleşme algılarına zarar vermekte, bu değişimler olumsuzluğa ve belki de ayrılıklara sebep olmaktadır.
Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., ve Bloodgood, J. M. (2004)	ABD’deki 109 sendika çalışanı üzerinde nicel bir araştırma yapılmıştır.	Bulgular, bireylerin sendikalarını kendi haklarını koruyan önemli bir aracı olarak algıladıkları zaman, psikolojik sözleşme ihlali ve sendika taahhüdü arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Kaynak: Hicks, Melanie Sue, "Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers"(2007). Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 4061. The Florida State University College Of Social Sciences, <http://diginole.lib.fsu.edu/etd>, s.23-24.

Rousseau (1995) ihlalin, istenmeyen bir şekilde sözleşmenin reddi ile sonuçlanmasına engel olabilecek üç yol önermiştir. Bunlar:⁷⁷

- Çalışanlara verilen sözler yerine getirilmediği durumlarda, kaybın boyutlarını azaltacak alternatif çözümler üretmelidirler. Örneğin Mesleki eğitim sözü verilen bir çalışana çeşitli nedenlerden dolayı bu imkân sunulamıyorsa, kurum içi mesleki eğitim programları ya da rotasyonlar düzenlenebilir.

- Kurumun, çalışana sözleşmeyi yerine getirememesinin nedenlerini açık bir iletişim yoluyla bildirmesi gerekmektedir. Her zaman bu konuda tam anlamıyla bir bilgi aktarımı yapmak mümkün olmasa da (kuruma dair gizli kalması gereken bilgiler söz konusu olduğunda), yeterli bir açıklamada bulunmak, çalışanın söz konusu ihlalde kurumun iyi niyetinden şüphe duymasını engeller. Örneğin kurum yaptığı yeni yatırım planlarından dolayı kaynak yaratmak için masrafları kıstamak amacıyla (eğitim, gezi sosyal aktivitelerde azalma) bazı yükümlülüklerini yerine getirmekten kaçınabilir. Ancak çalışanlara bunun geçici bir durum olduğu ve ileri ki dönemlerde bu yükümlülüklerin yerine getirilebileceği bilgisi verilerek, çalışanın ihlali algısının, sözleşmenin reddi algısına dönüşmesi engellenebilir.

- Üçüncü ve son olarak ise Rousseau (1995)'ya göre kurumlar, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek, ihlalin nedenlerini kişiselleştirmelerini engelleme yoluna gitmelidir. Örneğin, çalışan eğitim programlarında yapılan kısıtlamaların bütün şirkette aynı şekilde uygulandığını, bütün çalışanların izinlerinin aynı oranda azaltıldığını, zamların kurum genelinde ertelendiğini, ödül ve cezanın adil dağıtıldığını bilirse, olayı kişiselleştirmez. Böylece sadece kendi sözleşmesinde ihlal algılaması ile karşılaştırıldığında daha ılımlı bir tepki vereceği söylenebilir.

⁷⁷ Bekaroğlu, s. 30-31.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın bu bölümünde örgüt ve adalet kavramları tanımlanmış daha sonra örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Örgütsel adalet kavramı araştırmacıların görüşleri çerçevesinde değerlendirilmiş daha sonra ise örgütsel adalet türleri açıklanmıştır.

2.1. ÖRGÜT VE ADALET KAVRAMLARININ TANIMLANMASI

Örgüt, insanların oluşturduğu yapısal karakterler ve birimlerdir. Örgüte ilişkin tanımlamalardan büyük bir bölümü metaforik alıntılardan oluşmaktadır. Buna göre örgütler bazen bir insan organizması, bazen bir sistem, bazen de makine, labirent, teknoloji ve yapı olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸

Örgütün basit bir tanımını yapmak oldukça güçtür; çünkü örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Biyoloji bilimi örgütü, canlı varlık gibi yaşamını sürdürme amacı olan değişime ayak uydurması için yeni üyeler, yeni teknolojiler ve yeni sistemler geliştiren oluşumların tümü olarak tanımlamaktadır. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; toplum bilimi örgütleri küçük toplumlar olarak tanımlamıştır. Antropoloji bilimi ise örgütleri belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır.⁷⁹

Örgüt kavramı olarak dar ve geniş anlamda da tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt, belirli bir amaç için gerekli çalışmaların belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Geniş anlamda örgüt ise örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek için fiziksel araç ve olanakları bir araya getiren iskelet olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰

⁷⁸ Ayhan Aydın ve Gülsün Atanur Başkan, “Örgüt ve İnsan Doğası Tartışmaları Ekseninde İletişim Arayışları”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(29), 2005, s. 91.

⁷⁹ Fatih Karcioğlu, *Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1997, s. 41; İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve H.Çetin Bedestenci, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul 2004, s.6; Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, (2. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara 2007, s. 25

⁸⁰ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2009, s. 17.

Örgüt, insanların amaçlarının, umutlarının, yükümlülüklerinin ve rollerinin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı⁸¹ olarak tanımlanırken, başka bir tanımda ise örgüt, belli amaçlar doğrultusunda belli eylemler sistemi ve sosyal ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁸² Örgütün diğer tanımları ise bilinçli bir şekilde koordine edilen iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen sosyal bir birimdir.⁸³ Diğer bir tanımda ise örgüt; kıt kaynaklar için mücadelenin, kişisel çatışmaların ve bireysel temelde ve grup olarak fayda sağlamak ya da belli amaçlara ulaşmak için çeşitli etkileme davranışlarının yaşandığı sosyal birimlerdir.⁸⁴

Genel anlamıyla örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için kişilerin çalışmalarının eşgüdümlendiği organizasyon, örgütlenmeyi ve örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan ve diğer kaynakların bütünleştiği bir sistem, kendine özgü kültür ve iklimi bulunan bir ortam, çalışanlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak yetki ve iletişimin somutlaştığı hiyerarşik bir yapı olarak tanımlanabilir.⁸⁵ Tüm bu tanımlamaların odağındaki örgüt, insanların içinde bulunduğu ve sosyal ilişkilerin cereyan ettiği bir sistemdir.

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar, çok eski zamanlardan beri süre gelen adaletsizlikleri önlemek için adalet arayışında bulunmuşlar, bilim insanları bu konu ile ilgili çalışmalar yapmışlar, adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir.

Teorisyenler ve sosyal araştırmacılar adalet kavramını yönetim bilimcilerden çok daha uzun zaman önce incelemişlerdir. Antik Yunan'da Herodot'un çalışmaları⁸⁶ sonraları ise Plato ve Sokrates gibi düşünürlerin üzerinde çalıştığı felsefi bir konu olmuştur. Felsefi bir konu olması sebebiyle adalet tanımı üzerine bir uzlaş

⁸¹ Alvin Toffler, *Gelecek Korkusu Şok*, (Çev. Selami Sargut), Koridor Yayıncılık, İstanbul 1974, s.144.

⁸² Max Weber, (Çev. H.Bahadır Akın), *Bürokrasi ve Otorite*, Adres Yayınları, Ankara 2006, s. 29.

⁸³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış- Organizational Behavior*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2012, s. 5.

⁸⁴ Ömer Faruk İşcan, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 2005, s. 151.

⁸⁵ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa 2010, s. 152.

⁸⁶ Russell Cropanzano, Bowen David E., W. Gilliland Stephen, "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 2007, s. 35, Erişim Tarihi: 27.02.2013, <https://sharepoint.cahnrs.wsu.edu>.

yapılamamıştır.⁸⁷ Adalet kavramının birçok tanımı ve anlamı vardır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan Arapça “adl” sözcüğü, İngilizcedeki “justice”in anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir.⁸⁸

Adalet doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelmektedir.⁸⁹ Ancak genel manada adalet, “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir.⁹⁰ Roma Hukuku’nda herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması şeklinde ifade edilen adalet, İslamiyet’te “insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme” olarak benimsenmiştir. “Adl” kelimesi; doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran bir kökten çıkmış ve “adalet” halini almıştır.⁹¹

Halk dilinde veya günlük dilde adalet kavramı bireylerin doğruluğunu ve dürüstlüğü ifade etmek için kullanılmaktadır.⁹² Adalet kavramına işlerlik kazandıran karşıt durum, adaletsizliktir. İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda adil ya da adaletsiz olarak nitelendirilebilir. Bu bakımdan adalet kavramında en az iki veya daha fazla aktör söz konusudur. Bu aktörler birey olabileceği gibi, kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. Dolayısıyla insanların birbirleriyle olan ve kurumlarla olan her türlü ilişkisinde, adalet olgusu ilişkinin istenen

⁸⁷ A. Colquitt, Jason, Donald E. Conlon, Michael J., Wesson, Christopher O. L. H. Porter and Yee Ng. K., “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, s. 425.

⁸⁸ Ali Yıldırım, *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010, s.62.

⁸⁹ Fatih Töremen ve Çetin Tan, “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 2010, s. 59.

⁹⁰ Osman Titrek, “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 2009, s. 552.

⁹¹ Necmettin Cihangiroğlu, *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum 2009, s. 70-71.

⁹² Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng. 2001, s.425.

nitelikte sürdürülebilirliği bakımından önem taşır.⁹³ Adalet, bireylerin diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin temel niteliğini belirler. Bunun aksine adaletsizlik ise örgüt içerisindeki bağları aşındıran ve zarar veren çürütücü bir kimyasal madde gibidir. Adaletsizlik bireyleri yaralayan ve örgütlere zarar veren bir olgudur.⁹⁴

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzün iş dünyasında insan ilişkileri ile alakalı birçok sorunun çözümünde yenilikçi yaklaşımların kullanılması zorunluluğu vardır. Her ne kadar teknik yeterlilik (beceri) çalışanlar açısından önem arz etse de başarı için yeterli bir şart değildir. Yöneticiler kurumların etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi açısından insanların sosyal etkileşimlerini temel bir gereksinim olarak görmektedirler. İnsanlar sosyal varlıklardır ve bu nedenle kurumlar da çalışanlarının karşılıklı etkileşimler geliştirerek çalışabilecekleri çalışma ortamları yaratmak zorundadırlar. İnsanların sosyal etkileşimleri açısından temel oluşturan bir faktör de örgütsel adalet kavramıdır. Bir terfi kararında, görevlerin paylaştırılmasında, ödüllerin dağıtılmasında ya da herhangi bir tür sosyal etkileşimde adaletle alakalı sorunlar mutlaka ortaya çıkar. Çalışanların içinde bulundukları örgütsel ortamın adalet yapısına ilişkin algıları (örgütsel adalet) onların davranışlarını, tutumlarını ve sonuç olarak verimliliklerini ve kurumun başarısını da etkilemektedir. İşte bu nedenlerle örgütsel adalet üzerine araştırmaların yapılması önemlidir.⁹⁵

Örgütler içerisinde adalet meselesinin önemli bir yer tuttuğu görüşünün giderek yaygınlaşmasıyla birlikte, örgüt içindeki davranışların kavranması amacıyla “sosyal adalet” ile ilgili görüşlerinde ele alınması gerekmektedir. Sosyal adalete ilişkin ortaya çıkan görüşler temel olarak genel toplumsal etkileşimlerde adalet ilkelerini test etmek üzerine kurulmuştur.⁹⁶ Bunlardan bazıları ünlü yunan filozofu Eflatun’un Devlet adlı eserinde ‘yurttaşların herhangi birinin karşılaştığı iyi veya kötü her bir durum diğer herkesin ortak kaygısıdır’ ifadesi ile sosyal adaleti tarif etmiştir. Faydacı liberal geleneğin öncülerinden J.S. Mill’e (1863) göre, köleler ve özgür insanlar, derebeyleri ve

⁹³ Özlem Çakır, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara 2006, s. 31.

⁹⁴ Cropanzano Russell, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, 2007, s.34.

⁹⁵ Coetzee M, *Organizational Justice*, University of Pretoria, 2005, Chapter: 4, s.1, Erişim Tarihi: 19.11.2012, <http://upetd.up.ac.za>

⁹⁶ Coetzee, s.1.

serfler, soylular ve sıradan insanlar, sermayedarlar ve emekçiler farklı zamanları yansıtan ama aynı hiyerarşik izleri taşıyan sosyal gerçekliklerin adaletsizliğe dönüşmüş hallerinin birer yansıması şeklinde ifade etmiştir. Sosyal adalet kavramının ortak tanımını yapmak çok güçtür. Çünkü bu kavram, kişiden kişiye, aileden aileye ve toplumdaki topluma tarih içerisinde farklılık göstermektedir.⁹⁷ Çünkü herkesin farklı duygu durumları vardır. Bu türden sübjektif algılar örgütün içinde bulunduğu kültürel, sosyal, ekonomik ve politik faktörlerden etkilenmektedir.⁹⁸

Sosyal adaletin en açıklayıcı tanımı, nimet ve külfetlerin toplumda adil bir şekilde dağıtılması ve toplumda herkesin hakça bir paylaşım olduğu konusunda genel bir kanaatinin bulunması şeklinde ifade edilebilir.⁹⁹ Sosyal adaletle ilişkin ilk çalışmalar, genel anlamda sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktir ve özel olarak örgütsel adalet üzerinde durmamaktadır. Bu çalışmalar arasında Stouffer'ın (1949) Göreli Yoksunluk, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti, Adams'ın (1965) Eşitlik kuramları ilk akla gelenlerdir.¹⁰⁰ Bu teoriler özelde örgütsel adalet ile ilgilenmemiştir. Son yıllarda performans değerlendirmesi (Grenberg, 1987; Folger 1984; Cropanzo 1993), ve ücret tatmini (Folger, Konovsky 1989), gibi birçok çalışma örgütsel adalet ışığında yeniden ele alınmış¹⁰¹ ve zaman içerisinde yapılan çalışmalar (Colquitt, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakowski ve Conlon, 2005) örgütsel adalet kavramının hızla gelişmesini sağlamıştır.¹⁰²

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerde bireylerin hislerini tarif etmek için Greenberg (1987) tarafından ifade edilmiş ve yaygın olarak kullanılmıştır. Örgütsel adalet bireylerin diğerlerinin göreli katkılarını ve sonuçlarını incelemek ve adalet ile ilgili tespitler yapmak için kullanılmıştır.¹⁰³

⁹⁷ Onur Sunal, "Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3), 2011, s. 285-286.

⁹⁸ Mafruz Judeh, "Ethical Decision Making And Its Relationship With Organizational Justice", *International journal of Academic Research*, 3(4). July 2011, I Part, s. 216.

⁹⁹ Sunal, s. 286.

¹⁰⁰ Özmen N. T., Yasemin Arbak Ömür ve Pınar Süral Özer, "Adaletle Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(1), 2007, s. 20.

¹⁰¹ Coetzee, s.1.

¹⁰² Harun Şeşen, Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi, *Savunma Bilimler Dergisi*, 9(2), 2010, s. 71.

¹⁰³ Joy Humphries Karriker, *Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model*, (Doctoral Thesis), Virginia Commonwealth University, 2005, s. 11.

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların işyeri prosedürleri, etkileşimleri ve çıktılarının ne denli adil olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu algılar çalışanların davranışlarını iyi ya da kötü bir şekilde etkileyebilir ve dolayısıyla onların performansları ve örgüt başarısı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olabilir. Örgütsel adalet kavramı, iş talepleri, iş kontrolü ve sosyal destek gibi faktörleri bireysel refah ve verimliliği belirleyen ana unsurlar olarak ele alan geleneksel iş davranışları modelinin daha genişletilmiş bir halidir.¹⁰⁴

Farklı disiplinlerdeki hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların dayanak noktası, Adams'ın (1965) Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi'nin olduğu söylenebilir. Adams teorisini, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştıracakları varsayımına dayandırmıştır.¹⁰⁵ Örneğin çalışanın belirli bir ücret karşılığında harcamış olduğu çaba ya da zamanın diğer çalışanların almış olduğu ücret ve karşılığında harcamış oldukları çabaları karşılaştırarak adil muamele yapılıp yapılmadığını algılaması durumunda örgütsel adalet devreye girecektir.¹⁰⁶ Adalet; eşit iş olanakları sağlamak, adil çalışma koşulları oluşturmak ve herkese hak ettiği ücreti vermek konusunun odağında yer almaktadır.¹⁰⁷ Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içeren bir düşüncedir.¹⁰⁸

Çalışma ortamında bireyler, personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma alanıyla ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Her bir karar aşamasından sonra bu karardan etkilenen çok sayıda insan vardır. Kararın

¹⁰⁴ Susanna Baldwin, "Organizational Justice", 2006, s.1, Erişim Tarihi: 04.04.2012, <http://www.employment-studies.co.uk>.

¹⁰⁵ Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 56, 2011, s. 100.

¹⁰⁶ Arti Bakhshi, Kuldeep Kumar, and Ekta Rani, "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal Of Business and Management*, Vol: 4, No: 9, 2009, s.146.

¹⁰⁷ Coetzee, s. 2.

¹⁰⁸ Ömer Faruk Işcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 2004, s.187.

sonucunda ise kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Kendileri taraf olmasa dahi bireyler ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak, mensubu oldukları örgütteki kişilerarası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların icrasında takip edilen kural ve yöntemleri örgütsel adalet perspektifinden değerlendirmektedirler.¹⁰⁹

Yapılan çalışmalar ve ilgili literatür göz önünde bulundurulduğunda örgütsel adalet kavramı, bireylerin işle ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillenen değerlendirmeler ve örgütlerine ilişkin adalet algılarının tamamı olarak tanımlanabilir.

Bir örgütte adaletin sağlanması ve adalet algısı oluşması için şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir¹¹⁰:

- a-) Karar verme konumunda bulunacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- b-) Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- c-) Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının belirlenmesi,
- d-) Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- e-) Alınan kararın denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

Literatür taraması yapıldığında, örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı kaldığı göze çarpmaktadır. Son yirmi yıl içerisinde adaletin boyutları ile ilgili çalışmalar artmıştır. İlk olarak adaletin boyutları dağıtımsal ve işlemsel adalet daha sonraları dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak

¹⁰⁹ Ayşegül Karaeminoğulları, *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006, s. 9.

¹¹⁰ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 1990, s. 403-404.

değerlendirilmiştir. Son olarak dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel adalet olarak geliştirilmiştir.¹¹¹

2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ

Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Leventhal (1976) gibi araştırmacılar başlangıçta, verilen kararların sonuçları üzerine odaklanmış ve dağıtım adaletiyle ilgilenmişlerdir. Leventhal (1980), Leventhal, Karuza ve Fry (1980), Thibaut ve Walker (1975) gibi araştırmacılar ise verilen kararların sonuçlarına ilişkin olarak karar verilirken hangi yolların kullanıldığını ve kararın ne tür işlemlerden geçtiği üzerinde durmuşlar ve prosedürel adaletle ilgilenmişler. Bies and Moag (1986) ise verilen kararların açıklanmasında kişilerarası etkileşime saygı, duyarlılık gibi durumlara yer vermiş ve etkileşimsel adaletle ilgilenmiştir. Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Tyler ve Bies (1990) gibi araştırmacılar çalışmalarında etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır.¹¹²

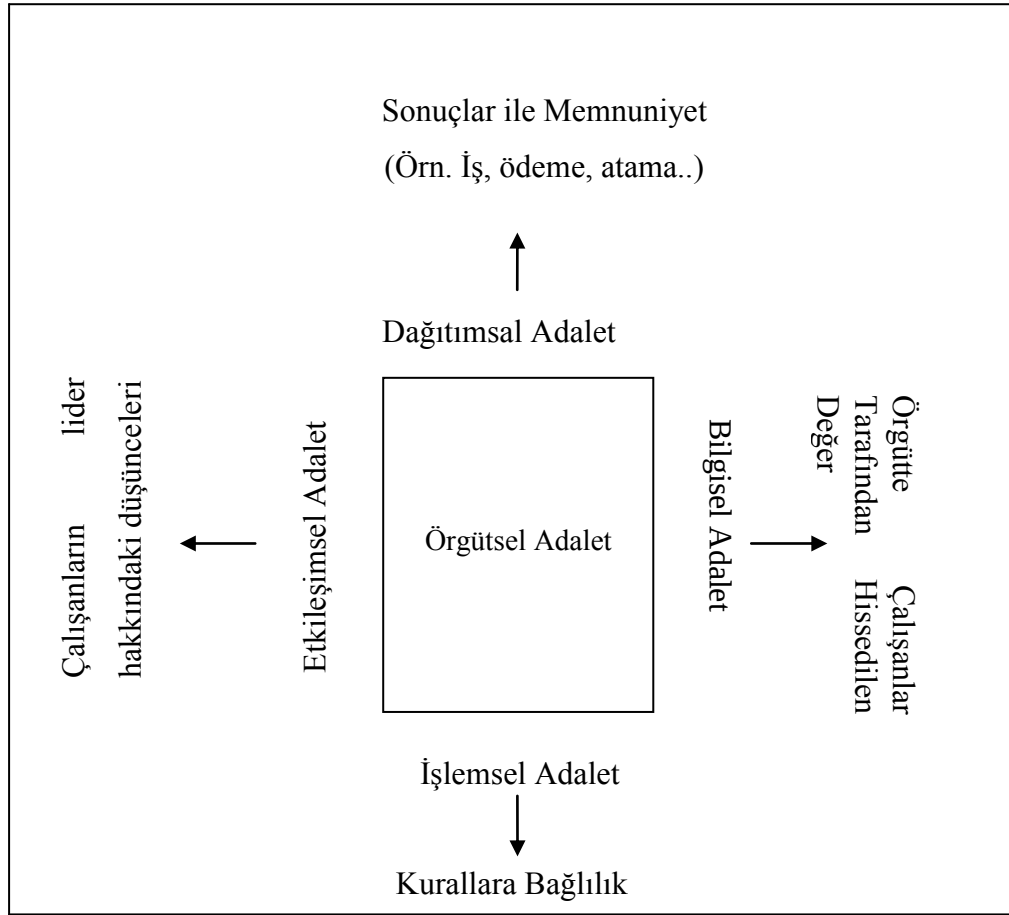
Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına ‘bilgisel’ adalet boyutunu da eklemiştir. Bilgisel adaletin, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türü olduğunu ifade etmiştir.¹¹³ Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayrım Colquitt ve arkadaşlarının (2001) yaptığı araştırmaya kadar ampirik olarak test edilmemiştir. Colquitt ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördü ayrı desteklenmiştir.¹¹⁴

¹¹¹ Andrew J. Lee, *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives*, (Doctoral Thesis), Touro University International, Cypress California 2007, s. 9.

¹¹² Markus Chia-Han Tsai, *An Empirical Study of The Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship With Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education*, (Doctoral Thesis), University of Washington, 2012, s.28.

¹¹³ Cihangiroğlu, s. 76.

¹¹⁴ Colquitt, Donald, Wesson, Porter and Yee Ng., 2001, s. 437.



Kaynak: Greenberg, Jerald (2011), Introduction To Organizational Behavior Chapter Two, Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility, Pearson Education, Inc. Published by Prentice Hall. s.43. <http://www.prenhall.com>

Şekil 2.1. Örgütsel Adaletin Türleri

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından birincisi olan dağıtım adaleti, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili çalışanlarda oluşan adalet algısıdır.¹¹⁵ Araştırmacıların ilk adalet bileşenini “dağıtımsal adalet” olarak adlandırmalarının nedeni bu adalet türünün bazı çalışanların aldığı ve bazı çalışanların da alamadığı tahsisat veya mükâfatlarla ilgili olmasıdır.¹¹⁶

Dağıtım adaleti kavramı, temellerini Adams’ın Eşitlik Teorisi (1965) ve Sosyal Değişim Teorisinden (Blau, 1964) alır.¹¹⁷ Eşitlik teorisinin özü, eşit çabanın eşit sonuç

¹¹⁵ İşcan, ve Naktiyok, s.182.

¹¹⁶ Cropanzano, David E. and Stephen, 2007, s. 37.

¹¹⁷ Akkoç, İrfan, “Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 2012, s. 47.

getirmesi gerekliliği üzerine kuruludur.¹¹⁸ Bu teoriye göre; bireyler yaptıkları işler için ortaya koydukları girdileri (eğitim, tecrübe vb.), bunların karşılığında aldıkları çıktılar (maaş, ücret, mükâfat vb.) ile mukayese ederler.¹¹⁹ Girdi ve çıktı arasındaki bu mukayese çalışanlar tarafından dengeli olarak algılanıyorsa, çalışanlarda eşitlik duygusu oluşmaktadır. Ancak bu mukayese sonucu çalışanlar dengenin kaybolduğunu algılasa eşitsizlik duygusu oluşmaktadır. Eşitsizlik algısı, çalışanlarda gerilime ve birçok olumsuz duruma neden olmaktadır. Eşitlik duygusu yaratmaya odaklanmış çalışanlar veya işverenler çeşitli davranışlar geliştirerek eşitliği sağlamaya çalışırlar.¹²⁰

Başka bir ifadeyle dağıtımsal adaletin dayanaklarından eşitlik teorisine göre insanlar girdilerini ve çıktılarını diğer bireylerin girdi ve çıktılarıyla mukayese ederler ve daha sonra bu ilişkilerin ne kadar eşit olduklarını oranlar üzerinden değerlendirirler. Yani, bireyler kendilerinin çıktılar/girdiler oranını diğer bireylerin çıktılar/girdiler oranlarıyla karşılaştırırlar. Mukayese için temel teşkil eden bu “diğerleri” çalışma grubundaki herhangi biri, aynı işletme içindeki bir başka çalışan, aynı endüstrideki bir başka meslektaş ve hatta bireyin kendisinin geçmişteki pozisyonu bile olabilir. Kısaca, kendimizi mukayese edebileceğimiz herkes bu sınıfa girer. Bu tür mukayeselerin sonucunda üç farklı sonuca ulaşılabilir. Bunlar: “fazla ödeme eşitsizliği”, “az ödeme eşitsizliği” ve “eşit ödemedir”.¹²¹

Bu kavramları daha da somutlaştırmak için şöyle bir örnek verebiliriz: Zafer ve Tayfun’un aynı üretim hattında birlikte çalıştıklarını düşünelim. Her ikisi de aynı işi yapsınlar ve tecrübeleri, eğitimleri ve öğrenimleri eşit olsun. Ek olarak, her iki çalışan da aynı uzunlukta ve yoğunlukta çalışsınlar. Kısaca, hem Zafer’in hem de Tayfun’un girdileri eşit olsun. Ancak Zafer’e aylık 1500 TL ücret ödenirken Tayfun’a aylık 1000 TL ödendiğini farz edelim. Bu örnekte, Zafer’in çıktı/girdi oranı Tayfun’ununkinden daha fazladır ve bu durumda Zafer için bir fazla ödeme eşitsizliği söz konusu iken Tayfun için de az ödeme eşitsizliği vardır (çünkü onun çıktı/girdi oranı daha azdır). Eşitlik teorisine göre, Zafer aynı işi yapan ve kendisiyle aynı niteliklere sahip olan bir başkasından daha fazla maaş aldığını fark ettiğinde kendisini suçlu hissedecektir. Bunun

¹¹⁸ İşcan, ve Naktiyok, s. 187.

¹¹⁹ Coetzee, s. 5.

¹²⁰ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 2010, s. 79.

¹²¹ Jerald Greenberg, and Robert A. Baron, *Behavior In Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA (7th Edition), Chapter 4 Motivation in Organization, 2000, s.143.

aksine, Tayfun da kendisiyle aynı işi yapan ve aynı nitelikte olan bir başkasından daha az maaş aldığını fark ettiğinde öfke duyacaktır. Suçluluk ya da öfke hissi insanları değişime yönlendiren negatif duygusal durumlardır. Bu durumda, her ikisi de çıktı/girdi oranlarının eşit olduğu yeni bir durum yaratma arayışı içine gireceklerdir ve böylece tatmin olacaklardır.¹²²

Sosyal Değişim Teorisinde ise iki grup arasında kaynakların değişimiyle geliştirilen ilişkiler üzerine odaklanılır. Daha açık bir ifadeyle bir grup diğerine fayda sağlarsa, diğer grup bir fayda sağlayarak karşılık vermeye motive olur ve böylelikle sosyal değişim ilişkisi söz konusu olur. Örgütsel adalet açısından çalışanın yöneticisinden veya örgütten adil yaklaşım görmesi sosyal değişim ilişkisinin oluşmasına neden olur.¹²³ Eşitlik teorisinin örgütsel adaleti (dağıtımsal adalet) açıklama konusundaki yetersizliği bu teorinin adaletsizliğin olduğu durumlarda meydana gelebilecek tepkilerle alakalı bir yönünün bulunmaması olmuştur. Bu nedenle davranış bilimciler, değişik örgütsel ortamlarda adalet üzerine sorular sormaya başlamışlardır. Özellikle, ödeme planlarının nasıl yapıldıkları ve kurumlarda hangi çözüm uygulamalarının kullanıldığı gibi meseleler adalet hakkında endişelerin yaşanmasına neden olmuştur. Böylelikle, ağırlık noktası “kararların nasıl alındığı hususundan” “hangi kararların alındığı” noktasına kaymış ve işlemsel adaletle ilgilenmeye başlanılmıştır.¹²⁴

2.3.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adalet sadece adil sonuçlar belirlenmesi şeklinde algılanmıştır. Ama adil süreçlerin çıktıları, bazı durumlarda daha da önemli (karar verme) olabilir. Buradan hareketle işlemsel adalet, dağıtımsal adaletten farklı olarak örgütsel adaletin önemli bir belirleyicisidir.¹²⁵

İşlemsel adalet kavramı literatürde ilk kez John Thibaut ve Walker (1975) tarafından kullanılmıştır.¹²⁶ Thibaut ve Walker, işlemsel adaleti anlaşmazlığa düşen taraflara, anlaşmazlığın çözümüne ilişkin süreç üzerinde kontrol hakkı tanıyan

¹²² Greenberg and Baron, s. 143.

¹²³ Akkoç, s. 48.

¹²⁴ Coetzee, s. 6.

¹²⁵ <http://pr.hec.gov.pk/Chapters/600S-2.pdf> s.12, Erişim Tarihi: 24.12.2012.

¹²⁶ Karriker, s.12.

prosedürlerin daha adil algılandığını vurgulayarak ifade etmiştir.¹²⁷ Thibaut ve Walker'a göre çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani çalışanlar, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar.¹²⁸ İşlemsel adalet, örgütsel sonuçları belirlemek için kullanılan yöntemlerin adillğini gösterir. İşlemsel adalet, belli bir sonucun ortaya çıkmasına yönelik karar alma sürecinin ne denli adil olduğunu ifade eder.¹²⁹ Temel olarak, işlemsel adalet, bireylerin örgütsel karar alımında kullanılan formel prosedürlerin adalet düzeylerine ilişkin algılarıyla ilgilidir.¹³⁰

Leventhal ve arkadaşları (1980), çalışanların adil karar alma süreçlerine ilişkin algılarını güçlendirebilecek bir dizi kriterler belirlemişlerdir. Bunlar¹³¹:

- **Tutarlılık:** Bireyler ve durumlar arasında her zaman aynı süreçler uygulanır. Örneğin, sözleşme fesihleri için standart kriterler vardır ve çalışanlar kesinlikle keyfi bir şekilde işten çıkarılamazlar.
- **Tarafsızlık:** Kararlar, karar alıcının kişisel hisleri ya da çıkarlarına göre değil gerçeklerden hareketle alınır. Çoklu bilgi kaynakları kullanılarak objektif bir durum değerlendirmesi yapılır.
- **Doğruluk:** Karar almada kullanılan bilgi yeni ve doğrudur. Kulaktan dolma bilgiler teyit edilmeli ve insan kaynakları politikaları uygun bir şekilde yerine getirilmelidir.
- **Düzeltilbilirlik:** Şikâyet veya temyiz süreçleri gibi prosedürler kullanılarak hatalı bir şekilde verilen kararlar düzeltilmeli ve bunu sağlayan mekanizmalar kurulmalıdır.
- **Temsil edilebilirlik:** Alınan kararın etkileyeceği herkesin sorunları göz önünde bulundurulmalıdır.

¹²⁷ Şenay Yürür ve Kemal Demir, “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 2011, s. 316.

¹²⁸ Özmen, Ömür, Arbak ve Süral, s. 22.

¹²⁹ Baldwin, s. 2.

¹³⁰ Chen, Huei-Fang, “The Relationships Of Organizational Justice, Social Exchange, Psychological Contract, And Expatriate Adjustment: An Example Of Taiwanese Business Expatriates”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 7, 2010, s.1091.

¹³¹ Baldwin, s. 3.

- **Ahlak ve Etik:** Yaş, cinsiyet ve uyruk gibi ikincil faktörlerin alınan kararlar üzerinde etkisinin olmaması gerekmektedir.

İşlemsel adaletin anlamı örgütte herkese yönelik olarak aynı işlemlerin izlenmesi, işgörenlerin kararlara katılma imkânının olması ve bilgilendirme sisteminin olmasıdır. Uygulanan işlemlerin örgütün kültüre uygun olması ve bireysel önyargılardan, yanlı davranışlardan uzak kalmasıdır. Ayrıca örgütte işgörenin kendisiyle ve diğer işgörenlerle ilgili kararların alınışı sırasındaki adalet algılaması da işlemsel adalet ile açıklanmaktadır.¹³²

Leventhal ve arkadaşları (1980) gibi Greenberg ve Baron (1999) da örgütsel kararların adil algılanabilmesi için yapılması gerekenleri şöyle sıralamışlardır¹³³:

- Bireylere karar alma aşamasında söz hakkı vermek,
- Hataların düzeltilmesi için fırsat tanımak,
- Kuralları ve politikaları sürekli olarak uygulamak,
- Önyargısız bir biçimde karar almak.

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü bileşeni etkileşimsel adalettir. Bu adalet türünü işlemsel adaletin bir alt kümesi olarak ifade eden araştırmacılar mevcuttur.¹³⁴ Folger ve Cropazano (1998), Leventhal ve arkadaşları (1980) gibi araştırmacılar, işlemsel adaletin karar alıcılar ve çalışanlar arasındaki informel etkileşimleri kapsadığını, bu nedenle etkileşimsel adalet işlemsel adaletin bir parçasını oluşturduğunu öne sürmektedirler.¹³⁵ Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüyle alakalı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili olan, etkileşim adaleti araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemlerin insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri

¹³² Ercan Yavuz, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 2010, s. 306.

¹³³ Greenberg and Baron, s. 146.

¹³⁴ Deondra Shrod Conner, “The Role Of Equity Sensitivity In Organizational Justice Perceptions”, *The Florida State Universty College Business*, ABD, (Doctoral Thesis), 2002, s. 30.

¹³⁵ Coetzee, s. 9.

esas alınmaktadır.¹³⁶

Bies ve Moag etkileşimsel adaletin işlemsel adaletten ayrılabilceğini iddia etmiş ve bu konu ile ilgili çalışmasını 1986 da yayınlamıştır.¹³⁷ Bies ve Moag’a göre etkileşimsel adalet; bireylerin örgütsel çalışmalar süresince içinde bulundukları kişilerarası etkileşimin kalitesi hakkındaki düşüncelerini belirleyen algılardır. İşlemsel adaleti etkileşimsel adaletten ayıran en önemli unsur, işlemler karar alma sürecinin yapısal kalitesini gösterirken etkileşimsel adalet iki katılımcı arasındaki sosyal etkileşimi ifade etmektedir. Yani örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden de etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için önemlidir.¹³⁸ Etkileşimsel adalet örgüt ile ilgili kararların alındığı, politika ve prosedürlerin uygulandığı esnada çalışanların kendilerine karşı gösterilen davranışların ne denli adil olduğunu incelemektedir.¹³⁹

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin bazı temel boyutlarını tanımladılar; bu boyutlar bireylerin adil muamele algılarını geliştirebilir. Bunlar¹⁴⁰:

- **Doğruluk:** Verilen bilgiler doğru, tutarlı, açık ve şeffaf bir şekilde sunulmalıdır.
- **Saygı:** Çalışanlara saygı ile yaklaşılmalı ve çalışanları küçük düşürecek davranışlardan kaçınılmalıdır.
- **Uygunluk:** Sorular ve cümleler asla “uygunsuz” olmamalıdır. Irkçılık veya cinsiyetçilik gibi önyargı ve öntipleri belirten ifadelerden arındırılmalıdır.
- **Meşruiyet:** Algılanan bir adaletsizlik ortaya çıktığında, bu duruma bir açıklama getirme ya da özür dileme yapılmalıdır. Özür dileme oluşacak gerilim ve öfkeyi azaltabilir.

Etkileşimsel adalet, yönetimi temsil edenlerin kişilerarası davranışları tarafından belirlenir ve yöneticilere yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal reaksiyonlarını içerisinde barındırır. Böylece yönetici adaletin kaynağını temsil eder. Bu nedenle

¹³⁶ Özmen, Ömür, Arbak ve Süral, s. 22.

¹³⁷ Tsai, s. 34.

¹³⁸ Coetzee, s. 9.

¹³⁹ Mafruz Judeh, “Ethical Decision Making And Its Relationship With Organizational Justice”, *International Journal Of Academic Research*, Vol. 3, No. 4, July 2011, I Part, s. 217.

¹⁴⁰ Baldwin, s. 3-4.

işgören etkileşimsel adaletsizlik algıladığında, işlemsel adalet kavramında olduğu gibi örgütün tamamına veya dağıtımsal adaletin çıktıları gibi belirli bir sonuca tepki göstermektense direkt olarak yöneticinin kendisine olumsuz bir davranış sergiler. İşgörenin yöneticisine karşı olan bu olumsuz tutumu zamanla örgütün tümüne yayılması kaçınılmaz olacaktır.¹⁴¹ Bu konuyu Masterson ve arkadaşları kısaca şöyle tanımlamaktadır: İşlemsel adalet örgütün adaleti, etkileşimsel adalet ise yöneticinin adaletidir.¹⁴²

Greenberg (1993), etkileşimsel adaletin farklı bileşenleri olduğunu belirtmiştir. Bunlar: kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Kişilerarası adalet dağıtımsal adaletin sosyal yönünü ifade eder ve saygı ve doğruluk kurallarını içerir. Bilgisel adalet ise işlemsel adaletin sosyal yönüyle ilgilidir açıklamalar ve uygunluğu içerir.¹⁴³ Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir.¹⁴⁴

2.3.3.1. Kişilerarası İlişkide Adalet

Kişilerarası etkileşim adaleti, verilen kararların sonuçlarını uygulaması sırasında çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir¹⁴⁵. Çalışanın etkileşim adalet algısı, örgütteki yöneticilerin bireylere yaptıkları açıklamalar ve çalışanlara karşı olan davranışlarından etkilenmektedir. Kendisini yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçle ilgili olarak kişiye bilgi verilmesi, belirsizliği azaltarak kişinin ilgili adalet algısını artırmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴¹ Cohen-Charash, Y. And Spector, P. E. "The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001, s. 281.

¹⁴² Tamer Karademir ve Bilal Çoban, "Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 2011, s. 32.

¹⁴³ Lee, s.15.

¹⁴⁴ Necmettin Cihangiroğlu, *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2009, s. 84.

¹⁴⁵ Hess, Ronald L. And Ambrose Maureen, *The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling*, s. 4., Erişim Tarihi: 16.10.2012, <http://userwww.sfsu.edu/ibec/papers/12.pdf>.

¹⁴⁶ Selma Söyük, *Örgütsel Adaletin İş tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007, s.14.

Kişilerarası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (yöneticiler) işgörenlere ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiği. Kısaca bireylerin birbirine nasıl davrandıkları ile ilgilidir.¹⁴⁷ Bağırma, hakaret ve çalışma ortamında küçük düşürme gibi aşağılayıcı davranışlar, astların algıladıkları adaleti olumsuz yönde etkilemektedir.¹⁴⁸

Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde etkileşim kurmasını bekler, aynı şekilde etkileşim kurulmayan kişiler, yöneticileri veya kaynak dağıtıcıları adil olarak algılamazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine veya kaynak dağıtıcılarına karşı tepki vermesine neden olur.¹⁴⁹ Sonuç olarak, etkileşim adaletinin çalışanlarca algılanmasında kişilerarası iletişimin öneminin çok önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu şekilde örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar adaletli olarak algılanabilmekte ve bununla beraber adaletsizliğin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerde azaltılabilmektedir.¹⁵⁰

2.3.4. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. Çalışanların kendilerine yönelik verilen kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşmalarını temsil eder.¹⁵¹

Bilgisel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal ve özlük hakları konusunda da amirlerin astlarını bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır.¹⁵²

¹⁴⁷ Atilla Yelboğa, “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 12(2), 2012, s. 172.

¹⁴⁸ Sait Gürbüz ve İbrahim Sani Mert, “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 2009, s. 124.

¹⁴⁹ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 2003, s. 79.

¹⁵⁰ Söyük, s.15.

¹⁵¹ Cihangiroğlu, s. 85.

¹⁵² Bayram Şahin ve Serap Taşkaya, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 2010, s. 89.

Bilgisel adalet ile ilgili kaygıları azaltmak için çalışanların işlemlerden yeteri kadar haberdar olmaları ve açıklamalar almaları gerekmektedir. Çalışanlar için doğru işlemleri değerlendirmek ve sık sık açıklamalar yapmak gereklidir, çünkü bu yönüyle bilgisel adalet önemlidir.¹⁵³ İnsanlar işleriyle alakalı olumsuz kararlar kendilerine saygılı ve düzgün bir şekilde (ve etkileşimsel duyarlılık ile) tebliğ edildiğinde tersi durumdakine oranla çok daha olumlu tepkiler vermektedirler. Örneğin; bireyler arası etkileşimde adaletin seviyesi üst noktalarda olursa çalışanlar için kınama, maaş kesintileri ve işten çıkarma gibi durumlar bile daha olumlu şekilde karşılanabilir. Çalışanlar bu tür olumsuz kararlardan hoşlanmayabilirler ancak bu tür kararların kendilerine uygun bir şekilde iletilindiğinde daha olumlu karşılama eğilimindedirler.¹⁵⁴

Yöneticilerin veya kaynak dağıtıcıların bilgisel adaletle ilgili bilmesi veya yapması gereken en önemli iki kriter şunlardır¹⁵⁵:

a-) Bireylere Kendilerini Etkileyecek Kararlar Konusunda Söz Hakkı Verin: Bireyler kendilerine kararlar üzerinde söz sahibi olma hakkı verilirse bu kararların daha adil olduğuna inanma eğilimindedirler. Örneğin; insanlar ancak adayların hepsine eşit katılım olanağı sunulduğu durumlarda yapılan seçim sonuçlarının adil olduğunu düşünürler. Bireyler sahip olmaları gerektiğini düşündükleri söz hakkından mahrum kalırlarsa (söz sahibi oldukları durumdaki sonuçlarla olmadıkları durum arasındaki sonuçlar aynı olsa dahi) olumsuz tepkiler vermeye yatkındırlar.

b-) Kararlar Hakkındaki Bilgileri Sosyal Olarak Uygun Bir Şekilde Verin: İnsanların örgütsel adalet hakkındaki değerlendirmeleri girdi ve çıktılarının da ötesindedir. Bu değerlendirmeler içinde bireylerin bu girdi ve çıktılarının nasıl belirlendiğine ilişkin bilgileri de yer alır. Örneğin; bireyler alınan kararlarda kullanılan süreçler hakkında bilgi sahibi olurlarsa işten çıkarmalar, ücret dondurmalar ve ücret kesintileri gibi durumları bile adil olarak algılayabilir ve kabul edebilirler. Bu tür prosedürler ön yargılardan uzak ve özenli bir biçimde yapılırsa ve ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar uygun bir dille anlatılırsa bu tür kararlara verilebilecek olumsuz tepkiler daha da yumuşatılabilir.

¹⁵³ Damian J. Lonsdale, "Interactional Justice and Emotional Abuse: Two Sides of the Same Coin?", *Arts and Social Sciences Journal*, Vol. 2013: ASSJ-56, 2013, s. 2, Erişim Tarihi: 02. 02. 2013, <http://astonjournals.com/assj>

¹⁵⁴ Greenberg and Baron, s. 147.

¹⁵⁵ Greenberg and Baron, s. 148.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı ve liderliğin gelişimi süreci üzerinde durulmuştur. Daha sonra etik ve etik liderlik kavramları tanımlanmış ve etiğe ilişkin temel kavramlara yer verilmiştir. Etik liderliğin özellikleri sıralanmış, etik liderlik davranışı açıklanmış ve etik liderliğin boyutları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtları olarak bilinmektedir.¹⁵⁶ Bu kavramlar etimolojik anlamda incelendiğinde lider ve liderlik kavramaları Anglo-Sakson kökenli olup yol ya da yön anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kişi” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır.¹⁵⁷

Liderlik tanımlaması yakın tarihli bir akademik etkinlik olsa da liderlik fenomeni, insan ilişkilerinde her zaman mevcut olmuştur. Lider kavramının kökleri 1300’lü yıllara kadar gitmektedir. Liderlik kavramının geçmişi ise 1800’lü yıllara kadar gitmektedir.¹⁵⁸

Liderlik kavramı XX. yüzyıl batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmuştur. Bunun en temel nedeni sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışında gizlidir. Sanayi devriminden sonra baş gösteren yönetim ve organizasyon problemleri, çeşitli kişileri sahneye çıkarmıştır. 1990’lı yıllardan sonra bu alandaki gelişmeler zirveye çıkmış ve liderlik alanındaki yaklaşımlar,

¹⁵⁶ Hasan Gül, *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2003, s. 3.

¹⁵⁷ Hasan İbicioğlu, H. İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 2009, s. 1.

¹⁵⁸ Matthew R. Fairholm, “*Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*” 2002, s.2, Erişim Tarihi: 10.10.2012, <http://www.strategicleaders.org/system/files/private/definingleadership-past-present.pdf>.

bu alanı adeta sosyal bilimler içinde geniş bir bilim dalı olmaya kadar taşımıştır.¹⁵⁹ Sosyal bilimlerin gelişmesi, araştırmaların çoğalması ve bilimsel yaklaşımların çok mesafe almış olması, tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesine neden olmuştur. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen lider ve liderlik üzerindeki sis perdesi hala kaldırılamamıştır. Bu bağlamda liderlik konusundaki araştırma ve yayınlar artarak devam etmektedir.

İnsanlar, toplum halinde yaşayan varlıklardır. Bu yaşam sırasında ortak amaçlar, hedefler ve kader birliği olmuş ve bazı kişiler öne çıkarak diğerlerini yönlendirmişlerdir. Bu yönlendirmeyi çağlar boyunca bazen daha güçlü ya da yetenekli olanlar sağlamış, bazen de hanedanlar, padişahlar veya toplumun içinden seçilenler üstlenmişlerdir. Bunların da bir kısmı içinde bulundukları topluma ve insanlığa hizmet etmiş, bir kısmı ise sıkıntılar, elemeler ve kaos ortamı yaratmışlardır.

Lider ve liderliğin bu kadar çok tartışılan ve araştırılan konu olması nedeniyle çok farklı liderlik tanımlamalarını da beraberinde getirmiştir. Lider ve liderlik kelimelerinin üzerinde tam bir birliktelik veya uzlaşma sağlanmamıştır. Bütün tanımları kapsayan, üzerinde ittifak edilen ortak tek bir tanım olmadığından ve değişik alanları da ifade edebilmek açısından aşağıda çeşitli lider ve liderlik tanımlamalarına yer verilmiştir.

- Liderlik, amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir.¹⁶⁰
- Lider, takipçileri olan kişidir.¹⁶¹
- Lider, takipçilerine vizyon sağlayan ve bu vizyonu gerçekleştirmek için güçlü bir iradeye sahip olan kişidir.¹⁶²
- Liderlik bir süreçtir ve bu süreçte grup amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkisinin kullanılmasıdır.¹⁶³
- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin

¹⁵⁹ Orhan Erdem ve Metin Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 2009, s. 199.

¹⁶⁰ Robbins, and Judge, s. 376.

¹⁶¹ <http://www.teal.org.uk/Leadership/definition.htm>, Erişim Tarihi: 19.11.2012.

¹⁶² Izumi Ohno and Masumi Shimamura, “Managing the Development Process and Aid, East Asian Experiences in Building Central Economic Agencies”, *GRIPS Development Forum*, March 2007, s.3-4.

¹⁶³ Arthur G. Jago, “Leadership: Perspectives in Theory And Research”, *Management Science*, Vol. 28, 1982, s. 315.

toplamıdır.¹⁶⁴

- Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.¹⁶⁵

- Liderlik, liderler ve takipçileri arasında karşılıklı amaçları yansıtan ve gerçek değişim niyetiyle takipçileri arasındaki bir etkileme ilişkisidir.

Liderlik başkalarını etkileme süreci olduğuna göre, tek başına bir liderlikten bahsetmek mümkün değildir. Liderlik diğer insanlarla münasebeti gerektirir. Dolayısıyla liderlik sürecini anlamaya çalışırken liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özelliklerini de göz önüne almak gerekmektedir.

Yukarıdaki liderlik tanımlamaların vurguladığı temaları şu şekilde özetleyebiliriz. Liderlik:¹⁶⁶

- a- Organizasyonun vizyonunu ya da gelecek gerçekliğini ve ona nasıl ulaşılacağını gösterir.
- b- Mevcut gerçeklik zorluklarına bağlı değildir.
- c- Sonuç odaklıdır.
- d- Örgütün misyonu, vizyonu, değerleri ve hedeflerini kabul eder ve bunları elde etmek için başkalarına ilham verir ve harekete geçirir.

Liderlik, bir kişinin, grubun veya örgütün hedeflere ulaşmasına yönelik rehberlik sürecini ifade eder. Norm ve değerler lider tarafından başlatılır ve geliştirilir. Liderler, organizasyon tarafından takip edilen davranış örnekleri sergilerler. Onlar eğilim belirleyicileri ve örgüt kültürü kurucularıdır.¹⁶⁷

Yukarıda yapılan bütün tanımlamaların bulunduğu ortak nokta belirli bir insan topluluğunun varlığı ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Ayrıca liderlerin yönetme, amaç belirleme, karar alma ve uygulama, vizyon sahibi olma, ikili ilişkilere ve iletişime önem verme gibi ortak özelliklere sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

¹⁶⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Genişletilmiş Altıncı Baskı), Beta Basım A.Ş., 2000, s. 411.

¹⁶⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 12. Baskı), Beta Basım A.Ş., 2010, s.569.

¹⁶⁶ David Seregow, *Defining Leadership – What Matters Most?*, Attaine Performance Corporation, 2005, s.3, Erişim Tarihi: 25.11.2012, www.attaine.com.

¹⁶⁷ Sonia Haq, “Ethics And Leadership Skills In The Public Service”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2011, s. 2793.

Bu bağlamda genel bir tanım yapmak gerekirse liderleri; sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan güçlü iradeye sahip kişilerdir. Bu kapsayıcı tanım dahi liderlik kavramının çok yönlü olduğunu göstermektedir.

3.2. ETİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

Etik kavramı köken olarak, Yunanca “ethos” kelimesinden gelmektedir. Anlam, töre ve karakter olarak ifade edilen felsefi bir terimdir. Bu terim ahlaki gerekleri ve felsefi ilkelerin bir fonksiyonu olarak kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları açıklayan bir reçete gibidir.¹⁶⁸

Yunancada “ethos” iki farklı anlamda ifade edilmektedir: Birincisinde etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme fiilidir.¹⁶⁹

Etik kavramının tarihsel süreç içerisinde önceleri daha çok siyaset düşüncesiyle iç içe işlendiği ve yönetici kişilerin ahlakı ile ilgilendiği ileri sürülmektedir.¹⁷⁰ Günlük hayatımızda her geçen gün daha fazla yer işgal etmekte olan “etik” sözcüğü, batı dünyasında son yıllarda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında irdelenmeye ve bu alanlardaki davranış ve yaklaşımlar etik değerler açısından ele alınmaya ve tartışılmaya başlamıştır. Ülkemizde de etik alanında yapılan çalışmalar, son yıllarda hız kazanmıştır.¹⁷¹

Ömer Faruk Gençkaya tarafından kamu görevlileri üzerinde yapılan bir

¹⁶⁸ Katarina Katja Mihelič and Bogdan Lipičnik and Metka Tekavčič, “Ethical Leadership”, *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter*, Volume 14, Number 5, 2010, s. 32.

¹⁶⁹ Annemarie Pieper, “Etığe Giriş”, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999, s. 30.

¹⁷⁰ Hamza Ateş ve Oral Bülent, “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve “Örgütsel Ruhçuluk” Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 2003, s. 58.

¹⁷¹ İnayet Pehlivan Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, (İkinci Baskı), Pegem A Yayınevi, Ankara 2006, s. 13.

araştırmada etiğin ne anlama geldiği sorulmuş ve yanıtlar istenmiştir. Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin zihinlerinde “etiğin ne olduğu” konusundaki düşünceler açık ve net değildir. Etik terimi genel olarak yeni, yabancı ve teknik bir kavram olduğunu, etiğin dışarıdan dayatılmış ya da ithal edildiğini düşünmektedirler. Fakat her durumda etiğin gerekli ve “bu yüzyılın gerektirdiği” bir şey olarak algılanmaktadır.¹⁷²

Raymond Baumhart tarafından yapılan bir araştırmada ise işadamlarına, “etik nedir?” diye sorulmuş ve alınan bazı yanıtlar şunlar olmuştur:¹⁷³

- Etik, duygularımın bana doğru ya da yanlışın ne olduğunu hatırlatır.
- Dini inançlarımla ilgili bir şeydir.
- Etik, yasaların gerektirdiği bir durumdur.
- Etik, toplumun davranış standartlarını oluşturur.
- Kelimenin ne anlama geldiğini bilmiyorum.

Etik kavramının tanımlanması kolay değildir. Buna rağmen literatürde birçok etik tanımı yapılmıştır.

Etik, bireyin yaşamında iyi ve kötü, doğru ve yanlış standartlarını belirleyen ahlaki ilkeler olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁴ Etik, ahlaki bir yaşam tarzını destekleyen inançlar, varsayımlar, ilkeler ve değerlerin incelenmesidir.¹⁷⁵ Etik, genel olarak doğru ya da yanlış olarak ifade edilen ve dolayısıyla bireylerin ne yapıp ne yapmaması gerektiğini gösteren davranış olarak tanımlanır. Yani, etiğin belli durumlarda ahlaki açıdan doğru olan davranışlar için rehberlik görevi gören kurallar ya da standartlara bağlı olduğunu söyleyebiliriz.¹⁷⁶

Etik, bir zihniyet felsefesidir. Zihniyetimiz eylemlerimizin ilkelerini oluşturur. Etik, zihniyetin manevi iyiliğinden dolayı insanın yerine getirmeye zorlanabileceği eylemlerin gerçekleşmesini savunur.¹⁷⁷

¹⁷² Ömer Faruk Gençkaya, “Türkiye’de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması Çıkar Çatışması”, 2009, s.70., Erişim Tarihi: 10.10.2012, <http://tr.scribd.com/doc/61524645/ebook-CIKAR-CATI%C5%9EMASI-etikkurul>

¹⁷³ Aydın İnayet, *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, (5. Baskı), Pegem Akademi Yayınları 2006, s.8, Erişim Tarihi:04.11.2012, <http://cewisconsin.com/ce/whatisethics.pdf>.

¹⁷⁴ Judeh, s. 216.

¹⁷⁵ Robert. J. Starratt, “Ethical Leadership”, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 5

¹⁷⁶ Judeh, s. 216.

¹⁷⁷ Immanuel Kant, *Ethica Etik Üzerine Dersler*, (İkinci Baskı), (Çev. Oğuz Özügül), Pencere Yayınları, İstanbul 2007, s. 91.

Etik, yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki ilkelerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu açıdan etik, normatif (kuralları ya da standartları belirleyen) bir alandır. Çünkü etik, bireyin hem yapması gerekeni hem de yapmaması gerekeni ortaya koymaktadır.¹⁷⁸ Etik, insan ile insan, insan ile örgüt ve örgüt ile örgüt ilişkilerinde, bireyin tutum, davranış ve kararlarında, herkesi içine alan ya da hiç kimsenin dışında kalamayacağı ilke ve değerlerin toplamından oluşur.

Etik, genel olarak “iyi bir yaşam” amacı gütmeye arayışı olarak tanımlanmaktadır. Daha da özelden ise, bireyler olarak yaşayan bizlerin uyduğu ilkeler bütününe ya da standart davranış tarzını ifade eder.¹⁷⁹ Gerek etiğin arka planını, gerekse günümüz boyutu incelendiğinde görülür ki, bu alanda çalışan tüm araştırmacılar iyi-kötü, doğru-yanlış gibi konuların üzerinde yoğunlaşmışlardır. Dolayısıyla etik ilkeler, toplumsal düzenin reçetesini düzenleyip, ahlaki tutumların kaynağını araştırarak bunlar üzerine düşünme etkinliğini geliştirmektedir.¹⁸⁰

3.3. ETİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Etik, ahlak felsefesinin bir konusu olmakla beraber oluşumunda birçok kavram ve anlam ile yakınlık içerisinde. Bu kavramlar tek başına etik tanımının içerisinde yeteri kadar anlaşılamamaktadır. Bu kavramların etikle olan ilişkisinden bahsedeceğiz.

3.3.1. Ahlak

Ahlak, Yunancada gelenek ve alışkanlığı ifade eden “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. “Ethics” sözcüğüyle paralellik gösteren “moral” ise alışkanlık ve karakteri ifade eden Latince de ki “mos, mores” sözcüğünden gelmektedir.¹⁸¹ Latince mos ve Arapça “huy”, “mizaç” ve “karakter” anlamlarına gelen “hulk” sözcüklerinden türemiş ahlak kavramı, insanın başka varlıklarla belirli normlar çerçevesinde gelişen ilişkiler toplamını, insanın söz konusu ilişkileriyle bu varlıklara yöneltilmiş eylemlerini

¹⁷⁸ Rafik Issa Beekun, “Islamic Business Ethics”, *International Institute of Islamic Thought*, (703) 471-1133, 1996, s.2, Erişim Tarihi: 12.05.2012, <http://www.muslimtents.com>

¹⁷⁹ O'Donohue, s. 254-255.

¹⁸⁰ Hasan Gül ve Hakan Gökçe, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 2008, s. 378.

¹⁸¹ Şevki Özgener, *İş Ahlakının Temelleri Yöneltilmiş Bir Yaklaşım*, (İkinci Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2009, s. 5.

düzenleyip anlamlandıran norm, ilke, kural ve değerler bütünü ifade etmektedir.¹⁸² Ahlak, maddi, manevi ve psikolojik bakımdan her seviyedeki insanın kaygılarını ve özlemlerini dikkate alan, kişinin içinde bulunduğu durumdan daha ideal olana doğru yükselmesini sağlayan değerler olarak tanımlanabilir.

Ethos'tan türetilmiş olan etik, ideal ve soyut olana işaret etmekte ve ahlak kurallarının, ahlaki değerlerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Örneğin sanat etiği, bilim etiği gibi alanlar için ortak olan ilkeleri, daha özel ve yazılı ilkeler şeklinde ortaya koymaktadır.¹⁸³

Etik ve ahlak (moral) sözcüklerinin aralarında fark olmasına karşın günlük dilde, hatta felsefede bile birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Ahlak ve etik kavramları arasındaki yakınlık, somut bir biçimde futbolcu ile futbol eleştirmeni arasındaki yakınlığa benzetilebilir. Ahlak bir davranışı ifade ederken; etik davranışla ilgili bir düşünceyi ortaya koymaktadır.¹⁸⁴ Ahlak, belirli bir toplumda belirli bir dönemde, kişilerin veya kişi gruplarının uymakla yükümlü oldukları davranış şekilleri ve kurallarıdır. Ahlak bilimi olan etik ise; iyi, kötü, doğru gibi kavramları irdeleyen ve inceleyen, bireysel ve grupsal davranışların ilişkilerinin hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduğunu ortaya koyan ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir.¹⁸⁵

Etik, ahlaki olanla ilişkili olan tüm sorunları çok genel ve ilkesel olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, hangi somut amaçların iyi ve herkes için ulaşılmaya değer olduğunu ortaya koymamaktadır. Daha çok ölçütleri belirler ve bu ölçütlere göre öncelikle hangi amacın iyi amaç olarak kabul edilmesinin bağlayıcı olabileceğini göstermektedir. Bu anlamda etik, iyi olana değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varılacağını göstermektedir.¹⁸⁶

¹⁸² Ahmet Cevizci, *Etiğe Giriş*, (İkinci Baskı), Paradigma Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 3.

¹⁸³ Tülay Baydar, *Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*, (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2004, s.11.

¹⁸⁴ Aydın Usta, "Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 2012, s. 406.

¹⁸⁵ Asuman Yalçın, "Pazarlama Araştırmasında Etik ve Etik İlkeler", *MÜ Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Yıl:9, Sayı:12, 2000, s. 44.

¹⁸⁶ Pieper, s. 28.

3.3.2. Değer

Değer, sözlük anlamı ile bir varlığın veya olayın insan için önemini belirleyen inançtır.¹⁸⁷ Değerler motive edici bir kuvvet ile arzu edilen şey olarak tanımlanabilir.¹⁸⁸ Diğer bir ifadeyle, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifadelerdir.¹⁸⁹ Değerler, ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan ideal hedefleri temsil ederler. Hedef tercihinin ise bireyin çevresindeki konu ya da olayların ifade ettiği faydalar belirler. Bu nedenle değerler, uzun sürelidir ve yavaş değişirler. Bu anlamda değerler, göreceli olarak bireylerin ve toplumların kişilik eğilimleri ve kültürel özellikleriyle uyuşan bir yapıya sahiptirler.¹⁹⁰

İnsan, hayatı boyunca fikirleri doğrultusunda ya da dışarıdan gelen bir uyarının etkisiyle tavır alma durumunda kalır. Geniş anlamda söylenirse, her türlü amaç ve hedeflerle, ilişki ve çıkarlar, tutkular, her tür idealler, güç ve iktidar, sevgi ve nefretler, inanma ve inkârlar, dostluklar, sadakat ve doğruluklar bir değer ifade eder ve aynı zamanda da bir değere dayanır.¹⁹¹ Değerler genel ilkelere rehberlik eden eylemlerdir. Fakat değerler eylemler değil, belirli davranış ve seçimler için uygulanan yaptırımlar, cezalar veya ödüllerin altında yatan kodlardır.¹⁹²

3.3.3. Kültür

Kültür sözcüğü Latince colere'den gelir. Colere, “ekin ekmek, işlemek, yetiştirmek” fiilinin cultus “ekilmiş, yetiştirilmiş” türevinden gelmektedir.¹⁹³ En basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Günümüzde kültürle ilgili olarak, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Çünkü bireysel

¹⁸⁷ İnayet Aydın, *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi Yayıncılık, İstanbul 1998, s.15.

¹⁸⁸ David Cruise Malloy, *Understanding the Nature of Ethics, Values, and Purposes of Business, Health Care and Law: Implications and Applications for Community Sport*, The Sport We Want, s.61, Erişim Tarihi: 30.10.2012, <http://www.cces.ca/files/pdfs/CCES-PAPER-Malloy-E.pdf>

¹⁸⁹ Paul Chippendale, “On Values, Ethics, Morals and Principles”, 2001, s.1, Erişim Tarihi: 17.12.2012, www.minessence.net/html/aboutavi.htm

¹⁹⁰ Füsun Çınar, Altıntaş, “Bireysel Değerlerin, Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 2006, s. 23-24.

¹⁹¹ Ahmet Yatkin, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 2008, s. 215.

¹⁹² Mihelič, Lipičnik and Tekavčič, s. 36.

¹⁹³ Fatih Rukancı, “6. Uluslararası Türk Kültürü Kongresi Bildirileri”, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Cilt: II, Ankara 2009, s. 895.

ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir.¹⁹⁴

Kültür tanımlanması zor, fiziksel varlığı olmayan, ifade edilmeyen bir kavramdır. Ancak her örgüt varsayımlarından, anlayışlardan ve işyerindeki davranışları yönetebilir kılan kurallardan meydana gelen bir öz geliştirir¹⁹⁵ işte bu özün adı kültürdür.

Kültürle ilgili bazı tanımlamalar şunlardır:

- Kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir örgütün üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur.¹⁹⁶
- Kültür, insanın yaptığı her şeyin toplamı ve bir toplumun veya örgütün üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür.¹⁹⁷
- Kültür, paylaşılan inanç, değer ve davranış normlarını ve iş yapma yollarını belirten kriterlerdir.¹⁹⁸
- Kültür, okumak, anlamak, görebilmek ve görebildiğinden anlam çıkarmak, uyanık davranmaktır.¹⁹⁹
- Kültür, bir insan grubunu diğer insan grubundan ayıracak şekilde aklın kolektif programlanmasıdır.²⁰⁰
- Kültür, bir toplumun bilgi, inanç ve insani birliklerinde oluşan bir yaşam biçimidir.²⁰¹
- Kültür, yaşama dair her şeyin tamamıdır.

Etik, daima kültürle iç içedir. Kültür, soyut özelliğiyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini şekillendirir. Kültür, hem bireysel kültür

¹⁹⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Ercan Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim Ve Ekonomi”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), Manisa 2001, s. 202.

¹⁹⁵ Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış- Organizational Behavior*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2012, s. 524.

¹⁹⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1994, s. 119-120

¹⁹⁷ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, İstanbul 1997, s. 34.

¹⁹⁸ Atılhan Naktiyok, Canan N. Karabey, M.Kürşat Timuroğlu ve Hüseyin Daştan, “Stratejik Planlama”, İmaj Yayınevi, 2009, s.100.

¹⁹⁹ Daniel Dumoulin, *Atatürk'ten Düşünceler*, Can Ofset Matbaacılık, Ankara 2000, s. 83.

²⁰⁰ Shili Sun, “Organizational Culture and Its Themes”, *International Journal of Business and Management*, 3(12), 2008, s.138.

²⁰¹ Fatih Karcıoğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 2001, s.267.

olarak, hem de örgütsel kültür olarak etiğe uygun davranışı etkilemektedir.²⁰²

Kültür, yaşamın ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair değerler, tutumlar ve harekete geçme standartlarını belirlemektedir. Bu düşünceler, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin iyi neyin kötü olduğu, kiminin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin tutumlar ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan kültürün etikle ilişkisi de bu noktadan başlamaktadır.²⁰³ Kültür, bir örgütün gayri kontrol sistemi olarak ortak değerler, inançlar ve geleneklerden oluşur. Etik kültür ise örgütün etik olmayan davranışlarını engelleyen, yöneticileri ve çalışanları etik davranmaya teşvik eden ve onları deneyim, varsayım ve beklentileri kapsayan bir faktördür.²⁰⁴ Etik kültür, örgüt kültürünün bir alt bileşeni olarak örgüt içerisinde çok boyutlu bir etkileşimi temsil eder. Bundan dolayı etik kültür, çeşitli etik ve etik dışı davranışları ele alan bir kontrol sistemi olarak tanımlanabilir. Etik kültür gözlemlenen ve örgütteki paylaşılan öğeler arasında bir etkileşim kuran faktördür.²⁰⁵

3.3.4. Norm

Norm kavramı, tarihi açıdan, insani düşüncelerin düzenli bir yapıya dönüşmesine kadar uzanır. Dolayısıyla normların ortaya çıkış sebebi, toplumsal yaşamın düzene girme gereksinimi olarak gösterilebilir. Etik alanında yapılan analizlerde çok kullanılan bir kavramdır.²⁰⁶ Norm, bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart, eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan bir ölçü olarak ifade

²⁰² Kemal Görmez, Murat Atan, Şenol Altan, Hatice Özkan Sancak, Sevcin Güleç, Anıl Eralp, Cemalettin Parıltı, “Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması Etik, Kültür ve Toplum”, 2009, s.4-5. <http://www.etik.gov.tr/>

²⁰³ Canan Ay, “İşletmelere Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), Celal Bayar Üniversitesi, 2005, s.32.

²⁰⁴ Muel Kaptein, “Ethics Programs and Ethical Cultures: A Next Step in Unraveling their Multi-Faceted Relationship”, 2008, s. 5, Erişim Tarihi: <http://repub.eur.nl> ss. 1-37, <http://repub.eur.nl>.

²⁰⁵ John M. Schaubroeck, Sean t. Hannah, Bruce J. Avolio, Steve W. J. Kozlowski, Robert G. Lord, Linda K. Treviño, Nikolaos Dimotakis and Ann C., Peng, “Embedding Ethical Leadership Within And Across Organization Levels”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55. No. 5, 2012, s. 1054.

²⁰⁶ Anıl Çeçen, “Hukukta Norm ve Adalet”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 1975, s. 74-75.

edilmektedir.²⁰⁷

Normlar, doğru-yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir.²⁰⁸ Hawthorne araştırmalarında, işgörenlerin üretimin ne olması gerektiği üzerinde bir norm belirledikleri ve grup üyelerini bu norma uymaya zorladıklarını, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup üyelerinin çeşitli şekillerde zorladıkları belirlenmiştir.²⁰⁹ Hawthorne fabrikasında Seri Bağlama Gözlem Odasında günlük ortalama olarak 6000-6600 arasında tel bağlamanın çalışanlar arasında norm olarak kabul edildiği belirlenmiştir. İşçilerden birisinin günlük 7000-7040 arasında tel bağlaması diğer çalışanlar tarafından tepki ile karşılanmış ve çalışanın yavaşlaması istenmiştir.²¹⁰

Etik, sözcüğü bazen davranış normları anlamında kullanılmaktadır. Bunlar, yazılı olmayan norm sistemleri, ya da belirli bir zamanda, belirli bir kültürde neyin “iyi” neyin “kötü” olduğuna ilişkin norm sistemleri, dolayısıyla kişilerin genel olarak neleri yapmaları, neleri yapmamaları gerektiğini dile getiren değişik ve değişken norm sistemleridir.²¹¹

3.4. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Örgütlerde hemen hemen her türlü etik skandallar göz önüne alındığında liderliğin etik boyutunun önemi açıkça gözükmemektedir. Ancak, bu liderlik olgusu ve öncülleri ve sonuçları ile ilişkilerini anlamak için, öncelikle “o”nun ne olduğunu bilmemiz gerekir.²¹²

1930’lardan bu yana yaşanan en kötü küresel durgunluk, kredi krizi ve lider

²⁰⁷ Hasan İbicioğlu, H.İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 2009, s. 6-7.

²⁰⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, (3.Baskı), Bursa 1998, s.36

²⁰⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 12. Baskı), Beta Basım A.Ş., 2010, s.236.

²¹⁰ H. İbrahim, Özmen, *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*, (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2009, s.92.

²¹¹ İoanna Kuçuradi, “ Etik ve Etikler”, *Türkiye Mühendislik Haberleri*, Sayı 423 - 2003/1, s. 8, Erişim Tarihi: 12.12.2012, <http://kisi.deu.edu.tr>.

²¹² Michael E. Brown, and Linda K. Treviño, “Ethical Leadership: A Review And Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, s. 596.

şirketlerde gerçekleşen çeşitli skandallar etik liderlik için adeta bir çağrı oluşturmuştur. Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco International, Global Crossing, Adelphia Communications, Parmalat and HealthSouth gibi gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin liderleri aralarında “ her ne pahasına olursa olsun kazanmak” amacını gerçekleştirmek ve bu amacın başarılması için uygulanan baskılarında yer aldığı çeşitli nedenler dolayısıyla uygulanan işlemler ve davranışlar etik açısından başarısız olmuştur.²¹³

Lider ve etik arasındaki ilişki çok eskiye dayanmaktadır. Bu ilişki uzun zamandır tartışılmakta, tartışmalar ve yapılan çalışmalar daha yoğun olarak normatif etik kapsamında ele alınmaktadır.²¹⁴ Etik liderlik genellikle normatif iş etiği açısından tanımlanmıştır²¹⁵. Normatif etik ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilerek temellendirilmesi amaçlanmaktadır. Normatif etik, bu işlevi yerine getirirken “en üst iyi” ye göndermede bulunur.²¹⁶ Normatif etik, bireye hayatı sırasında rehber olur ve kullanması gereken normları sağlar, yaşamımızı nasıl sürdürmemiz gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini gözler önüne sererek, bir insanı ahlaken iyi olarak tanımlayan şeylerin neler olduğunu sorgular.²¹⁷

Örgütler açısından oldukça önemli bir konumda bulunan etik liderliğin tanımlaması da bu konuda ilk uygulamalı çalışmalar da çok yenidir. Etik liderlik “bireysel davranışlar ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun olan davranışların sergilenmesi ve bu türlü davranışların karar alma ve iki yönlü iletişim süreçleriyle çalışanlar tarafından da sergilenmesinin teşvik edilmesi”²¹⁸ şeklinde tanımlanmış ve liderliğin pozitif yönleri vurgulanmıştır. Brown ve arkadaşlarının yaptıkları tanımdaki “normatif açıdan uygun davranışlar” kültürel ve toplumsal normlara bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilirler. Liderlerinin ahlaki becerileri

²¹³ Shukurat Moronke Bello, “Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 11, 2012, s. 228.

²¹⁴ Muharrem Tuna, Hüdaverdi Bircan ve Murat Yeşiltaş, “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 2012, s.144.

²¹⁵ Michael E. Brown, “Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 2, 2007, s. 141.

²¹⁶ Pieper, s. 224.

²¹⁷ Ahmet Cevizci, *Etiğe Giriş*, (İkinci Baskı), Paradigma Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 7.

²¹⁸ Michael E. Brown, Linda K. Treviño and. David A. Harrison, “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, s. 120.

gelişmiş olmalıdır ve bu liderler pozitif yönetim davranışları sergilemelidirler.

Etik lider, liderlik faaliyetleriyle ilgili olarak etik ve etik olmayan davranışlarıyla takipçilerini etkileyen proaktif bir çaba içerisinde. Etik lider, etiği kendi liderlik yöntemi olarak yoğun şekilde kullanmakta, etiği bir iletişim şekli olarak ele almakta, sürekli bir şekilde etik rol model oluşturma niyeti içerisinde olmakta, ödül ve cezayı çalışanlarına yönelik olarak ancak etik yönlendirmeler için kullanmaktadır.²¹⁹ Vincent Luizzi, *Four Facts for Leaders* (liderler için dört gerçek) adlı çalışmasında liderlik etiğine dört önemli görev yüklemiştir. Bunlar:

- a-) Adil olmayan bir lider kesinlikle bir lider değildir.
- b-) Liderler örnek insanlardır.
- c-) Liderler diyalogda başarılıdır.
- d-) Liderler profesyonel kimseler değildir.

Birincisi, adil olmayan bir liderin hiçbir şekilde bir lider olmadığını; ikincisi ise bir liderin örnek bir insan olduğunu ifade etmektedir. Başarılı ve örnek insan olmak için iletişim önemli olduğu sürece, (üçüncü önerme olarak) bir lider diyalogda iyi olacaktır. Dördüncü olarak, liderlerin meslek erbabı kişiler olmadıklarını liderlerin bilmeleri gerektiği ifade etmektedir.²²⁰ Hem Brown ve arkadaşlarının hem de Vincent Luizzi'nin vurguladığı ana tema liderler hem etik davranışlar sergilemeli hem de astlarının açık bir biçimde iletişim kurmalarına olanak sağlamalıdır.

Etik liderler çalışanlarına adil ve önyargısız olarak davranırlar, bu da çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkiler. Etik bir lider aynı zamanda grubun çıkarlarını göz önünde bulunduran liderdir (sadece kendi çıkarlarını gözetken değil). Yani etik liderler özgeci bir yaklaşım benimsemeyi yeğlerler. Bu tür liderlik nitelikleri işyerindeki çalışanların gelişimlerini desteklemektedir.²²¹

²¹⁹ Michael E. Brown, and Linda K. Treviño, "Ethical Leadership: A Review And Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, s. 597.

²²⁰ Vincent Luizzi, "Liderler İçin Dört Gerçek [Four facts for leaders]", *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (Çev: Metin Bal), 13, 2012, s. 234-260.

²²¹ Philipp Beverly L. U., *Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership*, (Doctoral Thesis), California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles, 2012, s. 5.

3.4.1. Etik Liderlik Davranışı

Etik liderler dürüst liderlerdir ve çalışanları tarafından rol modeli olarak görülürler. Kendi çıkarlarını değil tüm grubun çıkarlarını gözetirler. Bu liderlerin öncelikleri kendilerine fayda sağlayıcı davranış sergilemek değil takipçilerine fayda sağlayacak şekilde davranış sergilemektir.

Etik lider başkalarının haklarına ve onuruna saygılı davranmayı içerir. Etik liderlik altı önemli kriter ile açıklanmaktadır. Bunlar:²²²

a-) Karakter ve dürüstlük: Karakter, “erdem, istek ve niyetlerin” deseni olarak etik ve ahlakın temelini sağlayan davranışlardır. Further, Bass ve Steidlmeier, karakteri bütün durumlarda erdeme bağlılık isteği olarak tanımlarlar. Karakterin temel bileşeni dürüstlüktür. Dürüstlük ise ahlaki açıdan doğru davranış sergilemektedir.

b-) Etiksel Farkındalık: Ahlaki sorunlarla ilgili duygu ve algı kapasitesidir. Diğerleri üzerinde anlamlı bir etki yaratacak seçimler yapmak etiksel farkındalık göstergesidir. Trevino ve arkadaşları (2003) etiksel farkındalığı, a) grupların toplam iyiliği b) anlam ve amaçların etkisi c) uzun dönemli ilgi ve bakış d) paydaşların ilgi ve algısı şeklinde ifade etmektedirler.

c-) Toplum ve oryantasyon: Etik liderler, “iyilik” temelinde iş görürler. Eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkisi onlar için önemlidir. İlgiilerini grupların toplumsal ilgisi üzerine hizmet edecek şekilde yoğunlaştırarak ve sosyal güçlerini kullanarak insanları etkilerler.

d-) Motivasyon: Etik liderler, gruplarının ilgisini harekete geçirerek taraftarlarını motive ederler. Etik liderler, liderler ve izleyenleri arasında duygusal ve entelektüel bağlılık kurarlar. Etik liderler, izleyenlerini saygı ve özdeşleşme duygusu içinde motive ederler. Brown ve arkadaşları (2005) etik liderleri, uyarıcı, ilham verici ve vizyoner bir bakış açısıyla iş yaptıklarını ileri sürmektedirler.

e-) Cesaret verme ve yetkilendirme: Etik liderler takipçilerine cesaret ve yetki vererek onları bir yarış içerisine sokar. Etik liderler izleyenlerinin kendilerine güven duymaları ve kendi yetkilerinin farkına varmaları için izleyenlerini yetkilendirirler.

f-) Etiksel sorumluluk yönetimi: Etik liderlik, izleyenler için etik yol göstericilik

²²² Christian J. Resick, Paul J. Hanges, Marcus W. Dickson and Jacqueline K. Mitchelson, “ A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 63, 2006, s. 346–348.

beklentisi ve standartlarını yaratmayı gerektirir. Etik liderler, etik standartlar oluşturan liderlerdir.

Bandura'ya (1986) göre; bireyler gözlem ve deneyim yoluyla öğrenirler. Bu türden öğrenme tecrübesine sosyal öğrenme denir. Etik liderlerini takip eden çalışanların aynı davranışları modelleme eğilimleri vardır zira bu davranışların ne tür sonuçlara yol açabileceklerini kendileri gözlemleyebilirler. İşyeri açısından ele alacak olursak, çalışanlar da amirlerinin etik davranışlarını gözlemleyerek öğrenirler.²²³ Çalışanlar tarafından rol model olarak görülen etik liderler her zaman etik yol göstericilik açısından olumlu davranışlar sergilemelidir.

Etik liderler ait oldukları topluluğa karşı sosyal sorumluluk duyarlar. Diğerlerinin gözlemlemesi için dürüst davranmak zorundadırlar. De Hoogh ve Den Hartog'a (2008) göre sosyal sorumluluk davranışları (ahlaka ve kanunlara uygun yönetim, örgüt içi yükümlülükler, diğerlerini de düşünme, öz deneyim vb) ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgüt içi yükümlülükler ile etik liderlik arasındaki ilişki diğer davranışlarla etik liderlik arasındaki ilişkilerden daha kuvvetlidir. Bu nedenle, etik liderler bireysel sorumluluklarını yerine getirmelidirler.²²⁴

Liderin etik olması anlayışı sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte birçok dönemde ifade edilmiştir. Örneğin, 1069 ve 1070 yıllarında Yusuf Has Hacib, kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır²²⁵: Doğru sözlü ve dürüst olmak, seçkin ve iyi tabiatlı olmak, adil olmak, haya ve takva sahibi olmak, cesaretli olmak, sabır ve sükunetli olmak, alçak gönüllü olmak, ılımlı olmak, fesat olmamak, kötü alışkanlıklar sahibi olmamak, cömert olmak, doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak, zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmektir.

Brown ve Trevino (2006) sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak etik liderlik, izleyen davranışları ve örgütsel koşullara ilişkin 16 adet önerme geliştirmişlerdir. Buna

²²³ Brown, Treviño, Harrison, s. 119.

²²⁴ Philipp, s. 48.

²²⁵ Ercan Yılmaz, *Etik ve Liderlik*, Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara 2005, s. 39-51.

göre:²²⁶

1. Etik rol model olma, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
2. Etik davranışı destekleyecek bir ortam etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
3. Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
4. Anlaşılabilirlik, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
5. Vicdanlılık, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
6. Sinirlilik, korku ve kuruntu etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
7. Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
8. Baskı ve manipülasyon, etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
9. Liderin moral muhakeme düzeyinin yüksek olması, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
10. Liderin verdiği kararlarda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yükseltir.
11. İç kontrol mekanizmasını kullanan liderler, dış kontrol mekanizmasını kullanan liderlere göre daha güçlü etik liderlik özellikleri gösterirler.
12. Öz değerlendirme, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır.
13. Etik liderlik, izleyenlerin etik karar vermesi ile pozitif yönde ilişkilidir.
14. Etik liderlik, prososyal davranış ile pozitif yönde ilişkilidir.
15. Etik liderlik, izleyenlerin anti-sosyal davranışlarıyla negatif yönde ilişkilidir.
16. Etik liderlik, izleyenlerin iş doyumu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur.²²⁷

1. Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst

²²⁶ Brown and. Treviño, s. 598.

²²⁷ Eric Harvey, "Liderlik ve Etik", *Executive Excellence*, Yıl:8, Sayı:87, 2004, s. 23.

davranmalarını bekleme hakları vardır.

4. Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.

5. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.

6. Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

7. Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.

8. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.

9. Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

10. Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Etik liderliğin en önemli görevi örgütteki etik erozyonun oluştuğuna dair işaretlerin farkında olmasıdır. Bunun için etik davranış sergilemenin yanında etiksel davranışları izlemek ve gerektiğinde düzeltici önlemler almalıdır. “Etiksel Değer” (2006) yaklaşımına göre, etiksel çöküşün yedi işareti bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:²²⁸

1. “Sayıları” koruma baskısı,
2. Çalışanların sorun çıkarma korkusu ve bu nedenle sessiz kalması,
3. Bir sembolik liderin altında görev yapan deneyimsiz çalışanların faaliyetlere öncülük etmesi,
4. Zayıf bir yönetim kurulu,
5. Çıkar çatışmalarının yer ettiği bir kültür,
6. Hatayla, kendini tek ve rakipsiz hisseden bir örgüt,
7. Örgütün bazı bölümlerindeki iyiliklerin (gönüllü olmak ve hayırseverlik gibi) diğer bölümlerindeki ahlaki olmayan davranışları örteceği algısıdır.

Etik liderin öncelikli amacı, yanlış olan bir durumun gerçekleşmesini engellemek

²²⁸ Karen J. Thompson, and Elizabeth C. Thach, and Melissa Morelli, “Implementing Ethical Leadership: Current Challenges And Solutions”, *Insights to a Changing World Journal*, Issue 4, 2010, s.107-130.

ve yanlış olana karşı durmaktır. Çünkü kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kişilik olacaktır. Etik liderlik davranışları, zamanla çalışanların da etik davranmasını sağlayacaktır.²²⁹ Etik liderler, etik standartları koyarak etik davranışları ödüllendirmekte ve etik standartlara uymayanları cezalandırmaktadır.²³⁰ Bu durumda etik ilkeler, kurumun bir parçası haline gelerek etik bir çevre oluşturulmuş olacaktır. Etik bir çevre oluştuğunda da idareciler ve çalışanlar arasında güven ortamı sağlanmış olacaktır.²³¹

Kimi zaman liderler, kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel amaçların kişisel amaçlardan daha önemsiz görüldüğü zamanlarda, kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütü kullanabilmektedirler. Bu durumda liderler, tüm çalışanları, kişisel amaçları doğrultusunda iş yapmaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir.²³²

Yani etik lider, kişisel egosundan ziyade örgütle ilgili başarıya odaklanmaktadır.²³³ Başarıya odaklanan etik liderler, örgütün geleceği ile ilgili bir takım kararlar alırlar ve bu karar alma sürecinde etik değerleri kullanırlar. Çünkü liderlik konusunda liderliği, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak izleyicilerini yönlendirmesi, onlara yol göstermesi ve rol model olması şeklinde ifade etmiştik. Dolayısıyla liderin, izleyicileri doğru ya da iyi olana yönlendirebilmesi için alınan kararların etik yönde olması gerekir. Etiksel kararların alınabilmesi için de lider ve grubun etik olması gerekmektedir. Etik lider ahlak kararlarını sağlam bir şekilde kullanmak ve yerine getirmekle sorumludur. Ayrıca örgüt lideri, bir şeyin yanlış olduğunu bilmesine rağmen, bir takım amaçlar için onu bilinçli olarak yapabilir. Ancak etik lider, karar alırken aldığı kararın sonuçlarını da düşünen kişidir.

²²⁹ Ercan Yılmaz, *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya 2006, s. 30.

²³⁰ Alex J. Plinio, "Ethics and Leadership", *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol:6, No:4, 2009, s. 281.

²³¹ Susan P. Mullane, "Ethics and Leadership", *The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series*, 2009, s. 2.

²³² Yılmaz, s. 30.

²³³ R. Edward Freeman, and Lisa Stewart, "Developing Ethical Leadership", *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2006, s. 4, Erişim Tarihi: 23.12.2012, http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf.

Etik lider, açık sözlü olup ne yapmak istediğini yani maksadını açıkça ifade eden,²³⁴ bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir.²³⁵

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlilik arz etmektedir. Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ve karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel hayatında etik boyutunu geliştirmesi ve izleyenlere örnek olmasıdır. Etik olgunluktan yoksun olan bir lider, örgütsel anlamda başarısız olması doğaldır. Dolayısıyla bu durumla karşılaşmamak için liderlerin, etik yönden olgun olmaları gerekmektedir.²³⁶

Genel olarak etik liderlik kolay edinilebilen bir liderlik tarzı değildir. Çünkü etik liderlik, fedakârlık ve astlara verilen vaatlerin eksiksiz yerine getirilmesini gerektirmektedir.²³⁷

3.4.2. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik olgusu, öncülleri ve sonuçları ile ilişkilerini anlamak için, etik liderliğin boyutlarını bilmemiz gerekir. Etik liderlik becerileri olarak adlandırabileceğimiz bu boyutları: iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik şeklinde ifade edebiliriz.

3.4.2.1. Etik İklim

İklimsel etik veya etik iklim kavramını açıklamadan önce, “etik” ve “iklim” kavramları üzerinde durmakta fayda vardır. Etik sözcüğü, Yunanca’da “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Günümüzde etik kavramı, neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlar olarak ifade edildiğini yukarıdaki ilgili bölümde değinmiştik.

İklim, örgütün insanlar tarafından nasıl hissedildiği, örgütün özellikleri ve

²³⁴ Freeman and Stewart, s.3.

²³⁵ Michael C. Pickett, “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, Vol:1, No:1, 2005, s. 52.

²³⁶ Yılmaz, s. 31.

²³⁷ Douglas Hermond, “Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, Vol:8, No:1, 2005-2006, s. 4.

çalışanların psikolojik durumlarının karışımlarını ifade eder.²³⁸ İklim kavramında sosyal psikolojinin etkileri gözlenmekte olup, iklim bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlamaktadır.²³⁹ Etik iklim, bir çeşit örgütsel iş iklimidir. Örgütsel davranış içerisinde belirginleşen sosyoloji ve psikoloji büyük bir ilgi ile örgütsel etik ikliminin çevresini sarmıştır. Böylece etik iklim, iş etiği alanında en etkili kavramsal esaslardan biri haline gelmiştir.²⁴⁰

Victor ve Cullen (1987) tarafından tanımlanan “etik iklim” kavramı, örgütteki etik davranışların bir açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak işlev görür ve neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan uygulama ve işlemler olarak tanımlanmaktadır.²⁴¹ Bu tanım örgütteki reçeteler, yasaklar, izinler ve örgütün ahlaki yükümlülüklerine ilişkin algıları içermesinin yanı sıra etik sorunlar çözülene kadar ilgili normlar olarak kullanılabilir.²⁴²

Etik iklim, etik içeriğe sahip uygulamalar ve prosedürlerin algılarını temsil eder. Etik iklim, en iyi ahlaki sonuçları ile kurumsal prosedürler, politikalar ve uygulamaları yansıtan iş ortamı türüdür²⁴³ ve örgüt ikliminin bir alt kümesidir. Bir başka deyişle, etik iklim örgütsel kültürün yönlerinin ne denli kurumlaştığını ve yerleştiğini (örgütün sosyalleşme süreçleri yoluyla) gösterir; böylece çalışanlar örgüt içinde normatif kalıpların varlığını algırlar. Örgütün kültürü ne denli az gelişmişse çalışanların algıları da o denli farklı olur ve örgüt içindeki alt kültürlerle dayalı farklı etik iklim tipleri ortaya çıkar. Benzer şekilde, farklı meslek gruplarından kişiler çalıştıran örgütlerde mesleki etik kuralları şeklinde kendilerini gösteren normatif kalıplar ortaya çıkabilir.²⁴⁴

Etik iklim, etik içeriği olan tipik örgütsel uygulama ve işlemlere ilişkin hakim

²³⁸ İrfan Erdoğan, *İletişimi Anlamak*, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2002, s. 279-280.

²³⁹ Ömer Faruk Işcan ve Canan Nur Karabey, “Örgüt iklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 2007, s. 182.

²⁴⁰ Mustafa Büte, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 2011, s. 172.

²⁴¹ Ambrose Maureen L., Arnaud Anke and Schminke Marshall, “Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, No. 3, 2008, s. 325.

²⁴² Jeanette Lemmergaard, and Jorgen Lauridsen, “The Ethical Climate of Danish Firms: A Discussion and Enhancement of the Ethical-ClimateModel”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, No. 4, Jul., 2008, s. 654.

²⁴³ Kelly D. Martin, and John B. Cullen, “Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, Dec., 2006, s. 177.

²⁴⁴ Wayne and Lindsay, s. 256.

algılar ve etik kurallara ilişkin bireylerin genel algısıdır.²⁴⁵ Etik iklim, çalışanlara problemleri değerlendirip alternatifleri göz önünde tutmakta yardımcı olurken, kabul edilebilir olan ve olmayan davranışlar hakkında karar vermeleri konusunda da yol göstermektedir Çalışanların hangi problemleri etik ile ilişkilendirdiğini belirlemekle kalmayıp, bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda hangi ahlak kriterlerini kullandıklarını da belirlemektedir.²⁴⁶

3.4.2.2. Etik Karar Verme

Karar vermek farklı alternatifler arasından yapılan seçim işlemidir.²⁴⁷ Ancak bu seçimin etik çerçeveler içerisinde olması her zaman mümkün olmayabilir. Bu bağlamda her karar etik sonuçlara neden olamayacaktır. Dolayısıyla bir karar vermek için etik kodlara önem verilmesi gerekmektedir.²⁴⁸ Etik karar verme bir toplumu veya örgütü ilgilendiren çeşitli paydaş ve potansiyel rakiplerinden de çıkarlarını tanınmasına ilişkin yorumları gerektiren çok yönlü bir süreçtir. Ayrıca bu süreç ahlak gereklerine göre yapılmalıdır.²⁴⁹ Rest (1986) etik karar vermenin çerçevesini oluştururken şunlara dikkat edilmesi önermiştir. Bunlar; ahlaki bir sorunu fark etmek, ahlaki bir niyet oluşturmak, ahlaki bir karar vermek ve ahlaki bir davranışı kavrama ve hareket etmektir.²⁵⁰

Mafruz'un Duignan (2006)'dan aktardığına göre; etik karar vermede kullanılacak 10 adım tanımlamıştır. Bunlar: a- durumun bütünsel olarak ortaya konması, b- gerçeklerin netleştirilmesi, c- oyuncuların tanımlanması, d- alternatif hareket seçeneklerinin belirlenmesi, e- farklı etik yaklaşımlar kullanılarak seçeneklerin değerlendirilmesi, f- en iyi seçeneğin seçilmesi, g- bu seçeneğin ayrıntıları ile ortaya konması, h- seçeneğin nasıl uygulamaya konacağını belirlenmesi, ı- uygulamanın

²⁴⁵ Bart Victor and John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), Mar. 1988, s. 101.

²⁴⁶ Selim Said Eren ve Özgür Hayatoğlu, "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 2011, s.111.

²⁴⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 12. Baskı), Beta Basım A.Ş., 2010, s.110.

²⁴⁸ Sevda Kıranlı ve Abdurrahman İlğan, "Eğitim Örgütlerinde Karar verme Sürecinde Etik", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 14, 2007, s.151, Erişim Tarihi: 10.10. 2012, <http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/02012008dergi/dosyalar/150%20-%20162.pdf>.

²⁴⁹ Iain A. Davies and Andrew Crane, "Ethical Decision Making in Fair Trade Companies", *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 2003, s. 81-82.

²⁵⁰ Kevin Groves, Charles Vance, and Paik Yongsun, "Linking Linear/Nonlinear Thinking Style Balance and Managerial Ethical Decision-Making", *Journal of Business Ethics*, 80(2), Jun., 2008, s. 306.

dikkatlice yerine getirilmesi ve i- geri besleme ve öğrenmedir.²⁵¹

Karar verirken bilgi toplama, farklı etik yaklaşımlar kullanarak mevcut seçenekleri değerlendirme, en iyi seçeneği belirleme, harekete geçme ve karar verme sürecini sonlandırmak için hem zamana hem de çalışmaya ihtiyaç vardır. Ahlaklı olan bir karar verici etik kararlar verirken ahlaklı olmayan ise kendi çıkarlarına uygun olan gayrı ahlaki kararlar verir ve kendisini söz konusu kararın gayrı ahlaki olmadığına ikna etmeye çalışır.

Etik karar verme çalışmaları genellikle iki yönden birinde aranmaktadır. Bunlar karar vericinin demografik ve kişilik tarzları inceleyerek ulaşılır. Ahlaksız olarak verilen bir kararın hakim veya harici değişken olması bundaki bireysel farklılıkların rolü ile etik dışı davranışlara yol açan inançlar ve tutumlar etik karar verme sürecini etkiler.²⁵² Konuyla ilgili literatür gözden geçirildiğinde bireylerin etik karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerden yaş, eğitim, cinsiyet, uyruk, din gibi özelliklerin etik literatüründe oldukça detaylı bir şekilde incelendiği görülmektedir.²⁵³ Etik karar verme, birbiriyle çelişen seçeneklerin olduğu bir durumda, entellektüel bir düşünme biçimiyle ahlaki açıdan en doğru eyleme karar verilmesini içeren düşünsel bir süreci ifade etmektedir. Etik karar verme sürecinde etik değerlere bağlı kalınması, kararların sonuçlarını etik açıdan sorgulaması ve kararların uzun dönem etkilerini değerlendirmesi gerekmektedir.

3.4.2.3. Davranışsal Etik

Davranışsal etik, toplumda veya çalışma ortamında yer alan insanların, hangi davranışlarının doğru ya da yanlış, hangilerinin etik ya da etik olmadığı belirli kurallar çerçevesinde belirlenmektedir. Toplumun veya çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde işlemesi güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi açısından önemlidir. Toplumdakilerin veya çalışanların belirlenen etik ya da ahlak kurallarına uymamaları etik dışı davranışların oluşmasına neden olacaktır.

²⁵¹ Mafruz Judeh, "Ethical Decision Making And Its Relationship With Organizational Justice", *International journal of Academic Research*, 3(4), July, I Part, 2011, s. 216.

²⁵² Russell Haines, Lori N.K. Leonard, "Situational Influences On Ethical Decision-Making In An It Context", *Information & Management*, 44, 2007, s. 313-314.

²⁵³ Atilla Akbaba ve Esra Erenler, "Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma", 2011, s. 450, Erişim Tarihi: 16.12.2012, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/dergi/31/28.pdf>.

Karmaşık bir davranışın doğru ya da yanlış, etik ya da etik olmayan şeklinde tanımlanması genellikle kişilerin etik ve değerleri tarafından tanımlanmaktadır.²⁵⁴ Davranışların etik standartlara uygun olduğunu ya da olmadığını örgütün veya toplumun sahip olduğunu değerler sisteminden kültüründen inançlarından ve normlarından etkilenmektedir. Davranışsal etiğe adalet, eşitlik, dürüstlük ve bireysel ilkeler kaynaklık eder.²⁵⁵ Davranışsal etik, insanların ahlaki ifadelerden oluşan doğruluk değerlerinin farkındadır, fakat davranışsal etik sadece bir sosyal grup için geçerli olmaktan ziyade evrensel kapsamı olan değerleri göz önünde bulundurur.²⁵⁶

Davranışsal etik, genel olarak insanların pozitif davranışların daha güçlü hale getiren ve olumsuz davranış türlerini engelleyen bir boyuttur. Genel olarak etik davranış ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, hümanizm, bağlılık, sevgi, saygı, hoşgörü vb. gibi davranışlar olarak ifade edebiliriz. Etik olmayan davranış ilkelerini ise ayrımcılık, kayırma, rüşvet, ihmal, yıldırma-korkutma, bencillik, yolsuzluk, hakaret, küfür, zimmet dedikodu, yobazlık vb. gibi davranışlar olarak söyleyebiliriz.

3.4.2.4. İletişimsel Etik

İletişim kelimesinin çok çeşitli tanımları olmakla birlikte, bütün hepsi Latince’de paylaşmak, yapmak, etmek ve bildirmek anlamına gelen *communicare* ve genel paylaşım anlamına gelen *communis* kelimelerinin köklerinden gelmektedir. İletişim genel olarak paylaşılan şeyden bahseder.²⁵⁷

İletişim bir şahıstan diğer bir şahısa olan bilgi, veri, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarıdır ve bu aktarımları bünyesinde taşıyan bir süreç ve mesaj alışverişidir.²⁵⁸ İletişim bizim içimizde, bizim vasıtamızla ve bizim aramızda oluşan bir anlam akışıdır.

²⁵⁴ İlke Oruç ve Zümrüt Tonus, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi”, 2011, s.2, Erişim Tarihi: 29.01.2013,

http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presentations/UL20.pdf

²⁵⁵ F.Dilek, Gözütok, “Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi*, 1(32), 1999, s.86, Erişim Tarihi: 26.12.2012,

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/865.pdf>

²⁵⁶ Herbert Gintis, “Behavioral Ethics”, 2006, s.2, Erişim Tarihi: 25.12.2012,

<http://www.umass.edu/preferen/gintis/BehavioralEthics.pdf>.

²⁵⁷ V. Vijaya, and Binay Tiwari, “Elements in Cross-Cultural Communication Competence: Derivative of a Case Study Comparing Indian and Japanese Communication”, *The IUP Journal of Soft Skills*, IV(3), 2010, s. 23.

²⁵⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 12. Baskı), Beta Basım A.Ş., 2010, s.521-522.

Bu anlam akışı bir gruba sirayet ederek onları etkilemekte böylece yeni bir anlayış ve iletişim tarzının doğmasına kapı aralamaktadır. Bu anlamda iletişim, insanları ve toplulukları bir arada tutan çimento vazifesi görmektedir.²⁵⁹ Liderler etkili iletişim aracılığıyla izleyenlerine yol gösterirler. İyi iletişim becerileri oluşturmak, bunun için izleyenleri teşvik etmek liderler için önem arz etmektedir. Etkili iletişim olmadan yöneticilerin başarısı sekteye uğrayabilir ve etkili iletişim olmadan etkili bir liderlik söz konusu değildir.²⁶⁰

İletişim ve etiğin kullanımı, insanlar arası “paylaşma” ve sosyal düzeni sağlama çerçevesinde ele alınır. İletişimde etik konusu “uygun iletişim” olarak özetlenebilir.²⁶¹ İletişim etiği bireylerin iletişimlerinde, yanlış üslup, kırıncı konuşma veya hakaret ve gaflar gibi olumsuz durumlardan kaçınılmalıdır. Özellikle lider, dinleme eylemini dürüst ve anlayışla yapmalıdır. İletişim sürecinde bilgi aktarımının doğruluk, dürüstlük, nesnellik, adillik, yansızlık gibi özelliklerine de uyulmalıdır.

Etik liderlik güçlü bir iletişim tarzı ile karakterize edilir. Bu liderler tüm grup üyelerini güçlendirmek ve ihtiyaçlarına hizmet veren bir vizyon geliştirirler. Etik liderin çabası, etkileşimi ve ahlaki davranışı teşvik etmek ve ilişkilerin iki yönlü geliştirilmesini sağlamaktır. Etik liderler, iletişimi farklı fikirler, bakış açıları, reaksiyonları ve dürüstlükleri ortaya çıkarmak için kullanılırlar ve grup üyelerine geribildirim yoluyla dönerler. İletişim etiği ve davranışı liderleri ahlaki yönden karakterize eden bir faktördür.²⁶²

²⁵⁹ David Bohm, *Birlikte Düşünmek*, (Çev. Onur Atalay), Diyalog, Etkileşim Yayınları, İstanbul 2006, s. 36.

²⁶⁰ Deborah J. Barrett, “Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers”, 2006, s.2, Erişim Tarihi: 04.06.2012, <http://scholarship.rice.edu> <http://scholarship.rice.edu>.

²⁶¹ İrfan Erdoğan, “Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 23, Yaz-Güz 2006, s. 20-21.

²⁶² Jacquelynne Jordan, “*Ethical Leadership and Communication*”, Columbus State University Senior Thesis, 2002, s. 25.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve alt amaçları açıklanmış bu amaçlara bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra bu araştırmanın yöntemi, örnekleme, teknikleri, varsayımları ve kısıtları detaylı olarak anlatılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Analiz sonucunda hipotezlerin red ve kabul durumları değerlendirilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLAL ALGISINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: KALKINMA AJANSLARINDA UYGULAMA

Toplumlarda sürekli gelişen ve değişen gereksinimler sonucunda farklı alanlardaki hizmetlerin organize edilmesi için yeni örgütler oluşturulmuş ve oluşturulmaya devam edilmektedir. Bu oluşturulan örgütlerden bir tanesi de kalkınma ajanslarıdır. Kalkınma Ajansları ülkemizde; kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, 2006-2009 döneminde kurulan kamu kurumlarıdır.

Kalkınma ajanslarının en önemli özelliklerinden biri; yüksek nitelikli çalışanlara sahip olması ve istihdam yapısının iyi olmasıdır. İstihdam usulleri hem seçim yapma ve işe alma, hem de ücret ödemede uzmanlığa, performansa dayalı ve başarıya odaklı olarak tasarlanmıştır. Çalışanların tamamında istihdam garantisi ancak performansa, takım çalışmasının devamına, hizmet verme heyecanına, kurum içi ve dışında sağlıklı iş ilişkilerine bağlıdır. Kalkınma ajansının statüsü gereği, çalışanlar iş akdiyle istihdam edilmekte ve kamu görevlisi istihdamının oluşturduğu “verimlilik sorunu” bu şekilde aşılmaya çalışılmaktadır. Ancak, 666 sayılı KHK ile getirilen düzenleme sistemi tamamen alt üst etmiştir. 666 sayılı KHK ile kalkınma ajansları uzmanlarının ücretleri Başbakanlık uzmanlarının ücretlerine endekslenmiştir. Mevcut durumda iş güvencesi, tayin ve terfi imkânı olmayan ajans çalışanlarının ücretlerinin Başbakanlık uzmanlarına endekslenmesi, ajans uzmanlarının ajanstan ayrılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, sürekli yeni eleman istihdam etmek zorunda kalan ajanslarda istenen uzmanlık

oluşmamakta ve gereken verim alınamamaktadır.²⁶³

Türkiye'nin bölgesel kalkınma sürecinde önemli rolü olan kalkınma ajanslarının nitelikli personel tutma, esnek ve dinamik çalışma, iş güvencesi, tayin ve terfi gibi konularda sorunlar yaşadığı bir gerçektir. Çalışanların haklarının korunması, verilen sözlerin yerine getirilmesi, çalışana saygı duyulması, işyerinde adil sistemler oluşturulması ve çalışanların koşullarının iyileştirilmesi ve korunması kalkınmanın temel koşullarından biri haline gelebilir ve istikrarlı istihdam sağlanabilir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzün artan rekabetçi iş ortamında örgütler çalışanlarını örgüt içinde tutmak için bir takım stratejiler uygulamalıdır. Çalışanlar işyeri koşullarından memnun olduklarında ve vaatler yerine getirildiğinde örgüt içinde kalma olasılıkları daha da artacaktır. Psikolojik sözleşmeler ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen (Coyle- Shapiro 2002, Turnley ve Feldman 1999, Kickul ve arkadaşları 2002, Robinson ve Morrison 2000, Folger ve Cropanzano 2001) literatürde bu çalışmaların doldurmadığı türden boşluklar vardır. Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide aracı bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye çok fazla odaklanılmış olmaması ve bu araştırmalarda da sadece iki değişken arasındaki doğrusal ilişkilerin ele alınması, önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderlik davranışının aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşmaya çalışılmıştır.

Örgütler mevcut insan kaynaklarını rekabetçi avantaj kazanmak maksadıyla daha etkin kullanmaya çalıştıkları için, çalışan-örgüt ilişkileri son zamanlarda hem örgütsel araştırmacıların hem de örgüt idarecilerinin ilgisini daha fazla çekmeye başlamıştır. Bu nedenle çalışanlar ve çalışanların işyeri hakkındaki görüşleri üzerine yeniden odaklanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar işyerinde korku, şüphe, belirsizlik,

²⁶³ Mustafa Cahit Kıraç, "Kalkınma Ajanslarının Özerk, Dinamik ve Esnek Yapıları Geliştirilmeli", *Karacadağ Bölgesel Kalkınma Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 4, 2013, s. 12.

yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, adaletsizlik, kaygı gibi birçok duygu içerisine girebilirler. Bu çalışmada çalışanların işverenleriyle olan ilişkileri hakkındaki görüşlerini dile getirmelerine olanak sağlanmıştır. Bu çalışma, çalışanların yeni psikolojik sözleşme oluşturma yollarını belirlemelerine ve pozitif liderliği geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın alt amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sözleşme ihlali algılarını etkileyip-etkilemediğini tespit etmek,
- Etik liderin psikolojik sözleşme ihlali algısını etkileyip-etkilemediğini tespit etmek,
- Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Çalışanların örgütsel adalet algılarını etik liderin etkileyip-etkilemediğini tespit etmek,
- Çalışanlar arasında demografik değişkenler bakımından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik algısı açısından farklılık olup-olmadığını öğrenmek.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Günümüz iş dünyasında koşulların değişmesi nedeniyle örgüt ve birey arasında verilen sözler yerine getirilememekte veya yeni oluşumlar kişinin psikolojik sözleşmesini değiştirmeye zorlamaktadır. Bu ve benzeri durumlar iş ilişkisinde yeni davranışlara ve tutumlara yol açmaktadır. Daha önce de bahsettiğimiz gibi karşılıklı ilişki içindeki taraflardan birisi diğer tarafın kendisine verilen sözleri yerine getirmediğini düşündüğünde veya algıladığında psikolojik sözleşmenin ihlali meydana gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin hafifleticisi olarak örgütsel adalet ve bunun bileşenlerinin (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) doğru kullanılması gerekmektedir.

Yapılan çalışmalara göre, birey hem adil olmayan iş çıktılarının (dağıtım adaleti) ve hem de adil olmayan prosedürlerin olduğunu düşündüğünde adaletsizliğe vereceği tepki en yüksek düzeyde olmaktadır. Dağıtım adaletinin ödül veya kaynakların

çalışanlara tahsis edilmesiyle ilgili olduğunu belirtmiştik. Psikolojik sözleşmenin ihlali dağıtımsal adaletsizliğin bir başka türüdür. Söz konusu ihlal örgüt tarafından çalışanlara verilen bir takım sözler ve çıktıları yerine getirilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin temelinde ise çalışanların çıktı adaletsizliğine ilişkin algıları yatmaktadır (ör: bireyler kendilerine söz verilen veya hak ettikleri çıktıları alamazlar).²⁶⁴

Psikolojik sözleşmeler, birey ile örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin önemli bir göstergesidir. Buradan hareketle, işlemsel adaletin psikolojik sözleşmeyi etkilediğini söyleyebiliriz. Çalışanlar örgütün adalete ilişkin vaatlerini yerine getirmediğini düşündüklerinde psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine kanaat getirebilirler.²⁶⁵

Örgütsel adaletin psikolojik sözleşmeler ile çıktılar (örgütsel katılım ve vatandaşlık davranışları gibi) arasındaki ilişki üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda araştırma vardır. Örneğin, 800'ün üzerinde idareci ile yaptıkları çalışmada Turnley ve Feldman (1999) alternatif iş imkanlarının varlığı, sözleşme ihlalinin meşrulaştırılması ve işlemsel adalet gibi çeşitli faktörlerin birbirlerine olan etkisini araştırmıştır. Turnley ve Feldman işlemsel adaletin psikolojik sözleşme ile çıktılar (işten ayrılma, söz hakkı, sadakat gibi) arasındaki ilişki üzerinde az bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.²⁶⁶ Turnley ve Feldman'a (1999) göre işlemsel adalet psikolojik sözleşme ihlali ve işi bırakma arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmakta ve ihlalin şiddeti düşük ve işlemsel adalet düzeyinin yüksek algılanması durumunda çalışanlar çoğunlukla örgütte kalmaya devam etme eğilimi göstermektedirler.²⁶⁷

Kickul ve arkadaşları (2002) da benzer etkiler bulmuştur. Onlara göre, çalışanlar işlemsel adaletin yüksek düzeyde olduğunu düşündüklerinde mesleki tatmin, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde de artış görülmektedir. Elde

²⁶⁴ Jill Kickul, George Neuman, Christoper Parker, Jon Finkl, "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 2001, s. 79.

²⁶⁵ Lin Wang, Jiaxin Huang, Junchao Li, Xiaoping Chu, "Organizational Justice, Employment Relationship and Employee Job Attitudes", 2010, s. 2, Erişim Tarihi: 15.12.2012, http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5661512 978-1-4244-7161-4/10/\$26.00 ©2010 IEEE.

²⁶⁶ Marc Thompson and Paul Heron, "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 16,3, 2005, s. 387.

²⁶⁷ Simon Lloyd D. Restubog, Prashant Bordia, and Sarbari Bordia, "The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responsesto Psychological Contract Breach: An Interactionist Perspective", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24, No. 2, Jun., 2009, s. 168.

edilen bu sonuçlara göre çalışanlara adil davranmak sözleşme ihlalini tecrübe eden çalışanların olumsuz tepkilerinde azaltıcı rol oynayabilir. Bu nedenle, işlemsel adalet sözleşme bozulmasının olumsuz etkilerini kontrol edebilir ve bozulmanın çalışanlar üzerindeki etkisini daha az zararlı bir hale getirebilir.²⁶⁸

Kamu sektöründe çalışan 480 kişi üzerinde yapılan ve daha geniş örgütsel adalet ölçütlerinin kullanıldığı boylamsal bir çalışmada Coyle ve Shapiro (2002) ne işlemsel adaletin ne de etkileşim adaletinin psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde ılımlatıcı bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Ek olarak, Coyle ve Shapiro'ya göre ılımlatıcı etkinin olmamasının nedeni çalışmanın boylamsal tasarımıyla açıklanabilmektedir.²⁶⁹

Örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısının görece azlığı ve bu araştırmaların kısıtları söz konusu alanda daha fazla çalışma yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği ve adalet ve saygının olmadığı örgütlerde, çalışanlar negatif duygular ve öfke göstermeye daha meyillidirler. Bu görüş 147 kişi (yeni bir işe girmeden önce ve girdikten sonra) üzerinde yapılan bir çalışmayla desteklenmiştir. Psikolojik sözleşmelerin ihlalini şekillendirmede önem taşıyan adalet gibi bazı faktörleri inceleyen çalışmaların sayısı azdır. Robinson ve Morrison'a göre (2000) çalışanlar formel bir sosyalleşme sürecinden geçmediklerinde ve yeni işe giren çalışanlar ile idareciler arasındaki temasın düşük düzeyde olması durumunda sözleşme ihlalleri artmaktadır. Dahası, söz konusu çalışmaya göre; idarecilerin sözleşme bozulmalarıyla mücadelede önemli rolleri vardır (duruma ilişkin uygun ve dürüst açıklamalar getirmek suretiyle) ve psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algılar “çalışan kendine adil, dürüst ve saygılı bir şekilde davranıldığını düşünüyorsa” daha düşük düzeyde olmaktadır. Bu çıkarımlara göre; adaletle ilişkin algılar çalışanların sözleşmeye ilişkin görüşlerini şekillendirmede önemli bir rol oynar ve dolayısıyla çalışan tutum ve davranışlarını pozitif hale getirir. Buna ilişkin olarak, bilgi işçileri ile idarecileri arasında kurulan ilişkilerin (etkileşim adaleti) bilgi işçilerinin psikolojik sözleşme

²⁶⁸ Jill, Neuman, Parker, Finkl, Jon, s. 83- 87.

²⁶⁹ Jacqueline A-M, Coyle- Shopiro, “A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, s.18-20, Erişim Tarihi: 01.01.2013, http://eprints.lse.ac.uk/831/1/JOB_PC_and_OCB.pdf.

algıları üzerinde önemli bir etkisi olabilir.²⁷⁰

Örgüt eşit işlemler kullanmadığı ve kendisini uygunsuz bir şekilde ifade ettiğinde çalışanların adil olmayan çıktılarına verecekleri tepkiler zirve noktasına ulaşır. Hem işlemsel adaleti hem de etkileşim adaletini ikiye ayıran bir çalışmada Skarlicki ve Folger (1997) işyeri adaleti (dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti) ile anti-yurttaşlık davranışı ile ilişkili bir kavram olan “örgütsel misilleme davranışları” arasında bir ilişki bulmuştur. Skarlicki ve Folger a göre bu adalet türleri negatif bir şekilde birbirleriyle etkileşim içine girdiklerinde, hayal kırıklığına uğramış olan çalışanlar üstü kapalı misilleme davranışları içine girebilirler; söz konusu davranışların örgütün işleyişi ve başarılı faaliyetleri üzerinde ters etkileri olabilir. Bir üretim fabrikasının birinci hat bölümünde çalışan 240 kişi üzerinde bir araştırma yapan Skarlicki ve Folger, işlemsel ve etkileşimsel adalet seviyesinin düşük olması durumunda, örgütsel misilleme davranışları ile çıktı adaletsizliği (ör: alınan maaş algısı) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Skarlicki ve Folger, dağıtım adaletinin küresel boyutta ölçülmesi durumunda da aynı sonuçların geçerli olup olmayacağını belirlemek maksadıyla daha fazla araştırma yapılması gerektiğinin altını çizmektedirler.²⁷¹

Psikolojik sözleşme ihlalinden sonra, düşük adalet algısına sahip bireylerin mesleki tatmin düzeyleri, performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları azalırken işi bırakma niyetleri artış göstermektedir. Yani, pozitif adalet algıları kısmen de olsa sözleşme ihlallerinin negatif etkilerini azaltabilir. Benzer şekilde, algılanan sözleşme ihlali düzeyleri yüksek olan (algılanan işlemsel adaleti düzeyi düşük olan veya ihlal için yeterli gerekçe bulamayan) çalışanların örgütten ayrılmaları daha olasıdır.²⁷²

Psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin yapılan çalışmaların birçoğunda psikolojik sözleşmelerin içeriğini oluşturan çeşitli konular mevcuttur. Bu konuları şu şekilde sıralayabiliriz: maaş, zamlar, primler, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, sosyal imkânlar, karar alma girdileri, mesleki sorumluluk, işle ilgili problemler, mesleki

²⁷⁰ Sandra L. Robinson, and Elizabeth Wolfe Morrison, “The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, s. 540-542.

²⁷¹ Jill, George, Christoper, and Finkl, s. 80.

²⁷² Wilma K. Calderone, M.A. *Survivor Reactions To Organizational Downsizing: The Influence Of Justice Perceptions And The Psychological Contract*, (Doctoral Thesis), University Of North Texas, 2004, s. 29-30.

performans geri beslemesi, destek ve mesleki güvence.²⁷³ Algılanan psikolojik sözleşme ihlal düzeyini etkileyen diğer değişkenler ise şunlardır: bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, çalışanların öz güvenlerine ilişkin inançları (ya da bir başka deyişle işverenin “çalışanlar kendi istihdamlarından ve eğitimlerinden kendileri sorumludur ve işveren çalışanların mesleki güvenliklerinden sorumlu değildir” şeklindeki düşüncesine olan inançları). Kendi değerleri ile örgüt değerleri daha uyumlu olan çalışanlar daha az sözleşme ihlali ile karşılaşır.²⁷⁴ Yukarıda da bahsettiğimiz konularla da alakalı olarak özellikle 1980 ve 1990’larda görülen ekonomik krizler işletmelerin yapısını da değiştirerek eski psikolojik sözleşme anlayışından yeni psikolojik sözleşme anlayışına geçilmesine yol açmıştır.

Folger ve Cropanzano’ya göre (2001) farklı psikolojik sözleşme şekilleri farklı adalet algılarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Ekonomik mübadeleye dayanan işlemsel bir sözleşmede, bireyler kapsamı dar olan anlaşmalar yapma eğilimindedirler. Birey ile örgüt arasındaki ekonomik ilişkiden hareketle, bireyler ekonomik adalet meselelerine daha fazla ağırlık verirler. İlişkisel sözleşmelerde ilişkiler daha açık uçludur ve bu sözleşmeler bireye daha fazla görev yüklemektedir. Söz konusu sözleşmelerdeki çıktılar daha sosyal (ör: statü ve saygınlık önemlidir) ve duygusal (ör: arkadaşlık ve sevgi önemlidir) niteliklidir; bu sözleşmeler işlemsel adalete daha uygundur (ör: çalışanların örgütsel kaynak dağılımına ilişkin kararların alınma sürecine dahil edilmeleri). Adil bir süreç uygulandığında bireylere daha fazla saygınlık ve itibar ile davranma imkânının olduğunu gösteren bulgular vardır (ilişkisel sözleşme).²⁷⁵

Cihangiroğlu ve Şahin tarafından psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet ilişkisini belirlemek amacıyla 413 sağlık personeli üzerinde araştırma yapılmıştır. Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise; işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun, örgütsel adalet algısı ile anlamlı ilişkisinin olmadığı, buna karşın ilişkisel sözleşme boyutunun örgütsel

²⁷³ Sandra L. Robinson, M. Rousseau Denise “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, s. 256.

²⁷⁴ Wilma s. 24.

²⁷⁵ Thompson and Heron s. 391.

adaletin boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür.²⁷⁶

Psikolojik sözleşmelerin içeriklerinin belirlenmesi önemlidir. Cropanzano ve Prehar'a (2001) göre, psikolojik sözleşmelerin içeriği çalışanların algılanan adalet düzeylerini de belirler. Örneğin, çalışanlar eski psikolojik sözleşmeler yerine yeni psikolojik sözleşmelere yöneldikçe, adalet algılarını da bu yönelimlere uygun olarak değiştirebilirler. Bir başka deyişle, adalet algıları eski ve yeni psikolojik sözleşmelere göre çalışan bireyler arasında farklılık gösterebilir.²⁷⁷ Bireyler hangi tür sözleşmeye göre çalışırlarsa çalışsınlar, kendilerine adil davranılmasını isterler ve prosedürlerin, bireyler arası muamelelerin adalet düzeylerini değerlendirme eğiliminde bulunurlar.

İşlemsel, dağıtımsal ya da etkileşimsel adalet türlerinden birisinin seviyesinin yüksek olması diğer adalet türlerinin düşük seviyelerde olmasının getireceği sonuçları telafi edebilir ve bu şekilde örgüt, çalışanların kendisine karşı sergileyebilecekleri olumsuz davranışlardan korunmuş olur. Bununla birlikte, kararlarda kişisel ön yargılar, çalışanların hepsine eşit davranmama, çalışanlara yetersiz açıklamalar yapma gibi hem sözleşme ihlaline hem de adil olmayan prosedür ve davranışlara maruz kalan çalışanlar işverenleriyle yaptıkları sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirmeme yönünde motive olabilirler. Sözleşme ihlaliyle ilgili olarak işverenlerine verdikleri tepkiler daha da yoğunlaşabilir.²⁷⁸

Selekler (2007) tarafından eğitim örgütlerinin işgörenleri olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini tespit etmeye yönelik olarak 430 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma da işlemsel adalet değişkeni ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki bulunurken, örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ölçüldüğünde ise, idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında negatif bir ilişki saptanmış, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki

²⁷⁶ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Adalet Algılarının Değerlendirilmesi", *III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildiriler Kitabı*, Ankara 2011, s. 267.

²⁷⁷ Wilma s. 30.

²⁷⁸ Kickul, Neuman, Parker, Finkl, s. 80.

bulunamamıştır.²⁷⁹

Sapienza ve arkadaşları (1997) tarafından işlemsel adalet ve psikolojik sözleşmelerde değişiklikler konulu çalışma Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren iki adet "kömür enerjisiyle elektrik üreten" firmada 104 kişi (60 kişi A fabrikasından 44 kişi B fabrikasından) üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre adaletin psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları üzerindeki etkili olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, kendilerine adil davranılmayan çalışanlardaki işten ayrılma niyeti zamanla artarken kendilerine adil davranılanlarda bu eğilim düşüş göstermiştir.²⁸⁰

Chen, Huei-Fang (2010), uluslar arası görevler açısından örgütsel adalet, sosyal mübadele teorisi ve psikolojik sözleşme teorilerinin expat (yurt dışı deneyimi olan yöneticilere kısaca expat deniliyor.) yönetimi ile olan ilişkisini ele alan çalışma yapmıştır. Bu çalışmada yer alan denekler Tayvan menşeli şirketlere bağlı olarak yurtdışında çalışan bireylerdir. Denekler veri toplama için örnekleme yöntemiyle seçilmişlerdir. Bir araştırma takımı oluşturularak proje gerçekleştirilmiş; proje takımı içinde bir profesör, bir doçent doktor, 3 master öğrencisi ve 1 adet yüksek lisans öğrencisi yer almıştır. Sonuç olarak sadece 219 adet anket kullanılmıştır. 219 geçerli cevaba göre; expatların % 71 Çin'de, % 20 si Güney Doğu Asya'da ve % 9 u da diğer yerlerde çalışmaktadırlar. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde etkileşim adaletin, prosedür adaletine göre daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır.²⁸¹

Psikolojik sözleşmenin ihlali algısı, verilen sözlerden veya teminatlardan cayılmasının bir sonucudur. Bununla birlikte, sürecin adalet seviyesinin çalışanların tepkilerinin ciddiyetini etkileyeceği düşünülür. Yani, örgüt çalışanlarına söz hakkı tanırса, süreç geri beslemesi verirse ve alınan kararların gerekçelerini onlarla paylaşırsa çalışanların ihlal düşünceleri içine girmeleri daha az olası olur. Bununla birlikte kendilerine adaletsiz muamele yapılan çalışanlar örgütsel değişimleri adaletsiz ve tek

²⁷⁹ Zeynep Oğul Selekler, *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 92-93.

²⁸⁰ Harry J. Sapienza, M Audrey Korsgaard, David M. Schweiger, "Procedural Justice And Changes İn Psychological Contracts: A Longitudinal Study Of Reengineering Planning", *Academy of Management, Best Papers Proceedings, ProQuest Dissertations & Theses (PQDT)*, 1997, s. 356-357.

²⁸¹ Huei-Fang Chen, "The Relationships Of Organizational Justice, Social Exchange, Psychological Contract, And Expatriate Adjustment: An Example Of Taiwanese Business Expatriates", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 2010, s. 1096-1103.

tarafli olarak görmeye daha yatkındirlar. Bundan farklı olarak, kendilerine adil davranılan çalışanlar ise çıkarlarını koruma ve bunlar hakkında uzlaşma olanaklarının olduğunu ve örgütün bunlara değer verdiğini düşünürler. Yani, tüm çalışanlar örgüte yaptıkları katkıların miktarında aşağı yönlü bir düzenlemeye giderken, kendilerine adil davranılan çalışanlarda bu azalmanın miktarı kendilerine adil davranılmayan çalışanlarına nazaran daha azdır. Yapılan çalışmalara göre, birey hem adil olmayan iş çıktılarının (dağıtım adaleti) ve hem de adil olmayan prosedürlerin olduğunu düşündüğünde adaletsizliğe vereceği tepki en yüksek düzeyde olur. Dağıtım adaleti ödül veya kaynakların çalışanlara tahsis edilmesiyle ilgilidir. Psikolojik sözleşmenin ihlali dağıtımsal adaletsizliğin bir başka türüdür, söz konusu ihlal örgüt tarafından çalışanlara verilen bir takım sözler ve çıktılar yerine getirilmez. Psikolojik sözleşme ihlalinin temelinde çalışanların çıktı adaletsizliğine ilişkin algıları yatar.²⁸² Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1. Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.

Son yirmi yılda medyada birçok şirket skandalı gündeme gelmiş ve liderlerin etik davranışlarının örgütler açısından ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. Etik skandalların bir sonucu olarak, liderler bir takım zorluklarla karşı karşıya gelmiştir. Örneğin; etik skandallar örgüt çalışanlarının liderlerine olan güvenleri ve liderlerin itibarları açısından yıkıcı etkiler yapmıştır. Söz konusu zorluklarla beraber, tüm dikkatler etik liderlik üzerine yoğunlaşmıştır.

Psikolojik sözleşmeler, birey ile örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin önemli bir göstergesidir.²⁸³ Sosyal mübadele literatüründe, psikolojik sözleşme de bir tür sosyal mübadele olarak değerlendirilir. Bir başka deyişle, psikolojik sözleşme çalışanların liderlerin etik davranışlarına karşılık verme mekanizmasıdır. Dolayısıyla, etik liderliğin çalışanların algılanan psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğunu ve psikolojik sözleşme

²⁸² Jill Kickul, George Neuman, Christopher Parker, and Jon Finkl, "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenhip Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 2001, s. 79.

²⁸³ Lin Wang, Jiaxin Huang, Junchao Li, and Xiaoping Chu, "Organizational Justice, Employment Relationship and Employee Job Attitudes", 2010, s.2, Erişim Tarihi: 15.12.2012, http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5661512 978-1-4244-7161-4/10/\$26.00 ©2010 IEEE.

ihlali algısı az olan çalışanların daha fazla örgütsel uyum gösterdiği söylenebilir.²⁸⁴ Etik, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde liderler tarafından kullanılan temel bir araç konumundadır.

Sosyal mübadele teorisine etik liderlik araştırma sahasında gün geçtikçe daha fazla ilgi gösterilmesine ve psikolojik sözleşme kavramı temellerini bu teoriden almasına (çünkü karşılıklı mübadeleyi esas alır) karşın, etik liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma çok azdır. Dolayısıyla, sosyal mübadele teorisinin bir mekanizması olarak, çalışanların algılanan psikolojik sözleşme, etik liderlik ve çalışan davranışlarını birbirine bağlayan bir mekanizma olup olmadığını araştırmak önemlidir.

Samir Nurmohamed ve arkadaşları (2012) “Patronumun doğru olanı yapması benim için bir şey ifade eder mi? Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine etik gözlüğünden bir bakış” adlı çalışması Amerika’da iki farklı şekilde uygulanmıştır. Birinci çalışmanın örneklemini genel merkezi Amerika’da olan sağlık sigortası alanında çalışan şirketlerde istihdam edilen 343 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki hipotez 1: Etik liderlik ile psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu hipotez yapılan regresyon analizi ($\beta=.52, p\leq.001$) sonucunda kabul edilmiştir. İkinci çalışmanın örneklemini ise Amerika’da yer alan inşaat, eğitim, eğlence, savunma, finans, kamu, sağlık, konaklama, hukuk, üretim ve perakende sektörlerinde yarı ve tam zamanlı çalışan 298 kişi oluşturmaktadır. Oluşturulan hipotez 1 regresyon analizi ($\beta=.69, p\leq.001$) sonucunda kabul edilmiştir.²⁸⁵

Etik liderler ait oldukları topluluğa karşı sosyal sorumluluk duyarlar. Diğerlerinin gözlemlemesi için dürüst davranmak zorundadırlar. De Hoogh ve Den Hartog’a (2008) göre sosyal sorumluluk davranışları (ahlaka ve kanunlara uygun yönetim, örgüt içi yükümlülükler, diğerlerini de düşünme, öz deneyim vb) ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgüt içi yükümlülükler ile etik liderlik arasındaki ilişki diğer

²⁸⁴ R.J.C. (Rick) Daams, *Ethical Leadership And Followers Organizational Compliance: Mediating Role of The Psychological Contract and Moderating Role Of Organizational Identification*, (Master Thesis), Tilburg University, 2012, s. 4.

²⁸⁵ Samir Nurmohamed, Rebecca L., Mayer David M., Greenbaum, D.Scott Derue, “Do I Care If My Boss Does The Right Thing? An Ethical Lens On Psychological Contract Fulfillment”, Erişim Tarihi: 15.02.2013, <http://webuser.bus.umich.edu/dmmayer/Published%20Articles/Nurmohamed,%20Greenbaum,%20Mayer,%20DeRue,%20AoM%20Pro,%202012.pdf>, 2012, s. 4-5.

davranışlarla etik liderlik arasındaki ilişkilerden daha kuvvetlidir. Bu nedenle, etik liderler bireysel sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Bu karşılıklı ilişkinin temelinde psikolojik sözleşme düşüncesi yatar.²⁸⁶ Etik liderlerini takip eden çalışanların aynı davranışları modelleme eğilimleri vardır zira bu davranışların ne tür sonuçlara yol açabileceklerini kendileri gözlemleyebilirler. İşyeri açısından ele alacak olursak, çalışanlar da amirlerinin etik davranışlarını gözlemleyerek öğrenirler. Yapılan araştırmalara göre; yöneticiler çalışanlar için ideal rol modelleridirler.²⁸⁷

Philipp (2012:65) tarafından yapılan “İşyerinde Psikolojik Sözleşmeler; Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkiler” başlıklı doktora tezi çalışması 159 kişiyi kapsamaktadır. Bu çalışmada etik liderliği moderatör (aracı) değişken olarak kullanmış ve 5. ve 6. Hipotezlerini şu şekilde kurmuştur. Hipotez 5a: “Etik liderlik, işlemsel sözleşmeler ile duygusal bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi ılımlaştırır”. 5b: “Etik liderlik, ilişkisel sözleşmeler ile normatif bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi ılımlaştırır”. Bu hipotezler regresyon analizi sonucu kabul edilmiştir. Diğer hipotez olan 6. Hipotez ise, “etik liderlik, işlemsel sözleşmeler ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki negatif ilişkiyi ılımlaştırır”. Bu hipotez regresyon analizi sonucunda desteklenmemiştir.²⁸⁸

Etik liderliği aracı değişken olarak kullanan diğer bir araştırma da Koen Dingemans (2012) tarafından yapılmıştır. “Algılanan İş Güvensizliği ve Yardım Davranışı: Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Etkisi” başlıklı çalışmasını Hollanda’da bulunan farklı sektörler üzerine yapmıştır. Bu çalışmanın örneklemini farklı sektörlerdeki firmaların personel veri tabanlarından rastgele olarak seçilmiş 158 kişi oluşturmaktadır(s.14). Oluşturulan hipotez 2. “Etik Liderlik çalışanların algılanan iş güvensizliği ve yardım davranışı arasındaki negatif ilişkiyi ılımlaştırır şeklinde olmuştur”. Bu hipotez anket verilerine göre kabul edilmiş ve algılanan iş güvensizliği ve yardım davranışı arasındaki ilişki üzerinde etik liderliğin aracı değişken olarak etkili

²⁸⁶ Beverly L. U., Philipp, *Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership*, (Doctoral Thesis), California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles, 2012, s. 48.

²⁸⁷ Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, Michele K. Kacmar, James A. Roberts and Lawrence B., Chonko, “The Virtuous Influence Of Ethical Leadership Behavior: Evidence From The Field”, *Journal Of Business Ethics*, 90(2), 2009, s. 158.

²⁸⁸ Philipp, s. 65 ve s. 92-97.

olduğunu ve bu ilişkinin negatif yönlerini hafiflettiğini göstermektedir.²⁸⁹

Fred O. Walumbwa ve John Schaubroeck (2009) tarafından yapılan “Liderin Kişisel Özellikleri ve Çalışanın Ses Davranışı: Etik Liderliğin ve Çalışma Grubunun Psikolojik Güvenliğin Aracılık Roller” başlıklı çalışma, Güneybatı Amerika’daki bir liderlik gelişim eğitimi programının parçası olarak büyük bir finans kuruluşundaki 894 çalışan ve çalışanların 222 yöneticisi üzerine yapılmıştır. Bu çalışma ile ilgili oluşturulan hipotez 6, “liderin kişisel özelliği (örneğin onaylama, dürüstlük, yansız davranma) ile çalışanın ses davranışı arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi” tahmin edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin aracılık etkisi bulunmuş ve hipotez 6 desteklenmiştir.²⁹⁰

Etik liderliğin aracılık rolünü inceleyen bir araştırma da Yan Liu ve arkadaşları (2013) tarafından yapılmıştır. “Örnek Olma ve Yönetici Tarafından Değerlendiren Performans: Etik Liderliğin Aracılık Rolü” başlıklı çalışma Çin’de üç otomotiv bayisinde çalışan 158 kişi üzerinde yapılmıştır. Oluşturulan hipotezler şu şekildedir: Hipotez 3, “etik liderlik, örnek olma ve yönetici tarafından değerlendirilen rol-içi performans arasındaki ilişkiyi aracı olarak etkiler”. Hipotez 4, “etik liderlik, örnek olma ve yönetici tarafından değerlendirilen rol-üstü performans arasındaki ilişkiyi aracı olarak etkiler”. Elde edilen bulgular doğrultusunda hipotez 3 kabul edilmiş, hipotez 4 ise reddedilmiştir.²⁹¹

Örgüt ve işgören arasında var olduğunu kabul ettiğimiz taraflarca benimsenen adalet ve ilgili algılamaya dayanan beklentileri belirten psikolojik sözleşme ihlali adaleti ve dengeyi sağlamaya çalışacak yeni bir psikolojik sözleşme yapılacaktır. Karşılıklı etki- tepki ilişkisi bu dinamik sürecin asıl mekanizmasını oluşturacaktır. Bu sürecin bütünleşmeye doğru gelişmesinde özellikle yönetimin etkili olabileceğini

²⁸⁹ Koen Dingemans, *Perceived Job Insecurity and Helping Behavior: The Moderating Effect of Ethical Leadership*, (Master Thesis), Tilburg University, 2012, s.18-19.

²⁹⁰ Fred O. Walumbwa, John Schaubroeck “Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety”, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 2009, s.1275-1286.

²⁹¹ Yan Liu, Raymond Loi, Long W. Lam, “Exemplification and Supervisor-rated Performance: The Moderating Role Of Ethical Leadership”, *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (2), June 2013, s.145-154.

unutmamak gerekir²⁹². Bu görüş çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlalinde adaleti ve dengeyi sağlamaya çalışacak kişinin yönetim kademesindeki örgüt lideri olacağı kesindir. Fakat örgüt liderinin etik liderlik davranışları bu etki-tepki ilişkisinin negatif yönlerini hafifletecektir.

Daha önce de belirttiğimiz üzere; etik liderler ahlaki standartlara uyan davranışlar sergilerler. Sürekli olarak adil ve pozitif davranışlar sergileyen bir idareciye sahip olan çalışanın örgütün çıkarlarını koruma eğilimi artabilir. Etik liderlik çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel adalet davranışları arasındaki negatif ilişkiyi hafifletici bir rol oynayabilir.

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

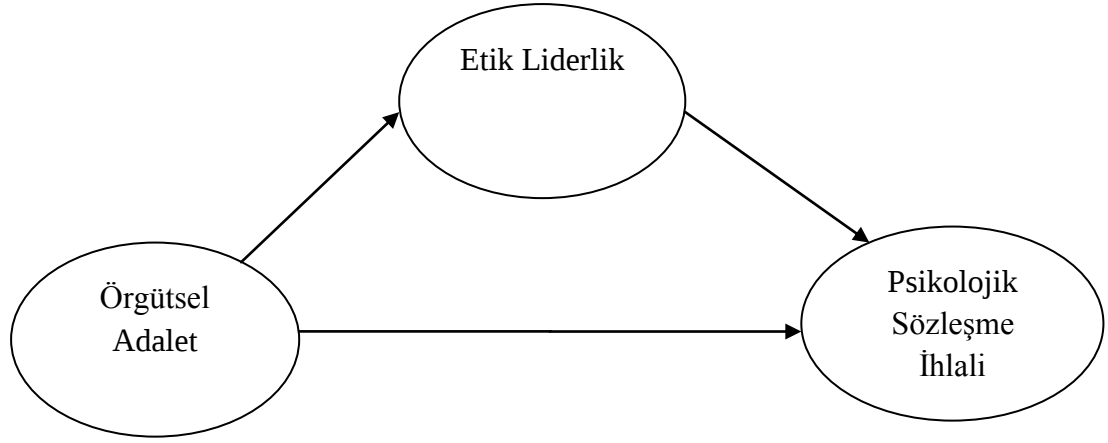
H2. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.

H3. Yöneticilerin etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

²⁹² Nurettin Kaldırımcı, “Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 1, 1987, s.127.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Çalışanlara, anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeğinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların, sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı ve bu analizlerde herhangi bir şekilde isim, e mail, telefon numarası gibi konuların yer olmadığı açıklanmış ve anketin anonim olarak kalacağı ifade edilerek çalışanların kaygıları giderilmiştir. Bu nedenle, çalışanların anket sorularını doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve içten yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formunun, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet algısı ve etik liderlik davranışını test etmek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Çalışmada değişkenleri ölçmek için maddeler ilgili yazındaki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu nedenle anket sorularının psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet algısı ve etik liderlik davranışını yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın temel sınırlılıklarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür: Araştırma, 23 Kalkınma Ajansında çalışan 311 (katılımcı) kişinin eksiksiz cevapları üzerinde yapıldığı için, elde edilen bulgular bu deneklerden alınan verilerle sınırlıdır. Bu çalışma ile ilgili bir ön bilgi kalkınma ajanslarının web sitelerindeki e-posta adreslerine gönderilmiştir. Daha sonra ise oluşturulan anketler tüm kalkınma ajanslarının e-postalarına gönderilmiş ve çalışanlara iletilmesi istenmiştir. Daha sonra ise kalkınma ajansları telefonla aranmış, anketin iletilip iletilmediği teyit edilmiş ve anketin tüm kalkınma ajanslarına iletildiği anlaşılmıştır. Daha sonra çalışanlardan gelen

eksiksiz anketler dikkate alınmıştır. Ayrıca her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da zaman ve mekan yönünden sınırlılıklarının olduğunun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın temelinde insan unsuru olması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada Türkiye'nin değişik illerinde bulunan 26 kalkınma ajansında çalışan toplam 973²⁹³ kişi çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bu sayının 801'i uzman, 159'u destek personeli, 13'ü ise iç denetçidir. Anket uygulanacak örnek kitlesinin büyüklüğünü belirlemek için, aşağıdaki örnek büyüklüğü eşitliğinden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1)d^2 + PQZ^2}$$

Bu formüldeki n = örnek büyüklüğünü, N = ana kütle hacmini, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q = olayın gerçekleşmeme oranını, Z = % $(1 - \alpha)$ düzeyinde Z test değerini, α = önem düzeyini ve d = hata payını temsil etmektedir.²⁹⁴ Mümkün olduğu kadar büyük örnek ile çalışabilmek adına bu çalışmada P ve Q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. % 5 önem düzeyinde ($Z = 1,96$) ve % 5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü

$$n = \frac{973(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(973-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 276 \text{ Olarak hesaplanmıştır.}$$

²⁹³ Bu rakam 06.05.2013 tarihinde Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü'nden alınmıştır.

²⁹⁴ Erkan Oktay, Üstün Özen, Ömer Alkan, "Kredi Kartı Sahipliğinde Etkili Olan Faktörlerin Araştırılması: Erzurum Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 2009, s. 13.

Sonuçlar aşağıda Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1’de eksik ve hatalı cevaplandırılmayan 311 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 4.1. Araştırma Kapsamındaki Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı ve Yüzdesi

Kalkınma Ajansları	Sayı	Yüzde	Kalkınma Ajansları	Sayı	Yüzde
AHiKA	20	6,4	İSTKA	15	4,8
ANKARAKA	15	4,8	İKA	1	0,3
BAKA	15	4,8	İZKA	13	4,2
BAKKA	11	3,5	KARACADAĞ	15	4,8
CKA	2	0,6	KUZKA	19	6,1
DiKA	12	3,9	KUDAKA	13	4,2
DOGAKA	9	2,9	MEVKA	17	5,5
DAKA	23	7,4	OKA	15	4,8
DOKA	15	4,8	SERKA	14	4,5
FKA	17	5,5	TRAKYAKA	10	3,2
GEKA	9	2,9	ZAFER	18	5,8
GMKA	13	4,2	Toplam	311	100,0

Toplam 26 kalkınma ajansından 3 tanesi anket çalışmasına katılmadığı için değerlendirme dışı kalmış ve değerlendirmeye 23 kalkınma ajansı alınmıştır. Değerlendirme dışı kalan kalkınma ajansları BEBKA (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı), MARKA (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı) ve ORAN (Orta Anadolu Kalkınma Ajansı) kalkınma ajanslarıdır. Araştırmaya en az katılım ise İKA (İpek yolu kalkınma Ajansı) ve CKA (Çukurova Kalkınma Ajansı) tarafından yapılmıştır. En fazla katılım ise DAKA (Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı) tarafından yapılmıştır.

4.4.2. Soru Formunun Oluşturulması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Soruların ölçülmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum)
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi olabilir.²⁹⁵ Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında literatürde en sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve çalışılan kalkınma ajansının adı gibi araştırma kapsamındaki çalışanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde; Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeli ölçek, ankete katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği algılarını ölçmek üzere planlanmıştır. Eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin doğası, iş güvenliği, geri besleme, değişimin yönetimi, kişisel sorumluluk alarak kendini gösterme fırsatları, çalışanların uzmanlık durumu ve birlikte çalışma niteliklerinin söz verildiği gibi olup olmadığını değerlendiren sorularda, katılımcılardan her soru için beş seçenekli cevaptan

²⁹⁵ Rauf Arıkan, *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Tübitak Yayıncılık, Ankara 1995, s. 108.

yalnız birini işaretlemeleri istenmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum...5 = kesinlikle katılıyorum).²⁹⁶ Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin yapısı gereği puanlama sistemi örgütsel adalet ve etik liderlik anketlerinin puanlama sisteminden farklıdır. Psikolojik sözleşme ihlali anketine cevap verenlerin puanları ters çevrilerek ters puanlama yapılmıştır. Böylece 1 kesinlikle katılıyorum...5 kesinlikle katılmıyorum şekline dönüştürülmüştür. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali anketinden alınan yüksek puanlar psikolojik sözleşme ihlalinin fazlalığını, düşük puanlar ise psikolojik sözleşme ihlali azlığını ifade etmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde Colquitt (2001) tarafından geliştirilen²⁹⁷ işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ölçek Cihangiroğlu, (2009), tarafında yazılan *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*²⁹⁸ başlıklı doktora tezinden alınmıştır. Ölçekteki ifadelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde kalkınma ajansındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Brown, Michael E. ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.²⁹⁹ Etik liderlik ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

4.4.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel adalet algısı ve etik liderlik davranış ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için her üç ölçeğe de faktör analizi uygulanmıştır.

²⁹⁶ Sandra L. Robinson, Rousseau Denise M., "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, s. 256.

²⁹⁷ Colquitt Jason. A., Donald. E. Conlon, , Michael. J. Wesson, Christopher. O.L.H. Porter, and K. Yee. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), (2001), ss. 425-445.

²⁹⁸ Necmettin Cihangiroğlu, *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum 2009, s. 236.

²⁹⁹ Michael E. Brown, Linda K. Treviño and David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, s. 125.

Faktör analizi bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını ve sınanmasını sağlayan³⁰⁰ ya da birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli bir analiz türüdür.³⁰¹

Psikolojik sözleşme ihlali anketinin geçerliliğini test etmek için 9 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan tek faktör tanımlanmıştır. Bu faktör Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenen tek faktörlü yapıyı desteklemektedir.³⁰² Anket formundaki faktör kümülatif olarak varyansın % 68.23'ünü açıklamaktadır. Anket formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,93 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı ise (Bartlett test of sphericity) 1922.269'dur ($p < ,000$). Bu değerler psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.2'de özetlenmektedir.

Tablo 4.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Açıklanan Varyans Toplamı: 68,238)

SORULAR	F1
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	0,82
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	0,74
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	0,84
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	0,84
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	0,77
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	0,85

³⁰⁰ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları ve Teknikleri (SPSS Destekli) Uygulamalar*, (Genişletilmiş 2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006, s. 423.

³⁰¹ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2010, s. 321.

³⁰² Sandra L. Robinson, Rousseau Denise M., "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, s. 250.

Tablo 4.2 (Devam)

7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	0,86
8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	0,87
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir	0,83

Tablo 4.2'deki açıklayıcı faktör analiz sonuçları tek faktörlü yapının olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiği Doğrulayıcı Faktör Analizi ile incelenmiştir. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulanması amacı ile doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri Tablo 4.3'te verilmiştir. Uyum istatistikleri sınanan faktör yapısının gerçek verilerle iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Tablo 4.3'teki veriler Psikolojik Sözleşme İhlali ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerli bir yapı olduğunu göstermektedir.

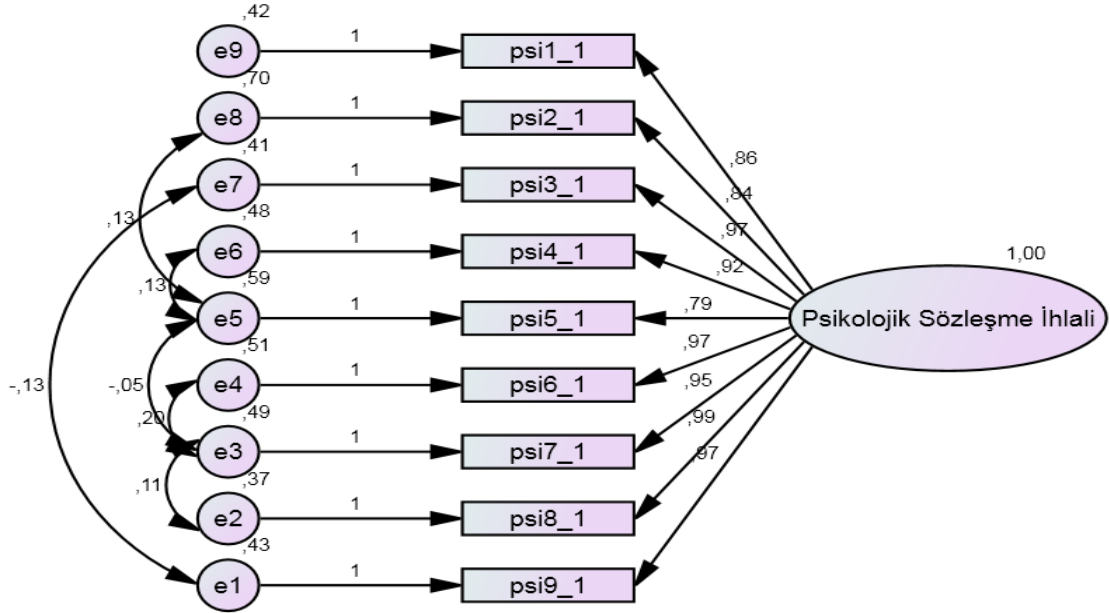
Tablo 4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	33,663/21=1,603	İyi Uyum
RMSEA	0,00 < RMSEA < 0,05	0,05 < RMSEA < 0,08	0,044	İyi Uyum
CFI	0,95 < CFI < 1,00	0,90 < CFI < 0,95	0,994	İyi Uyum
TLI (NNFI)	0,95 < TLI < 1,00	0,90 < TLI < 0,95	0,990	İyi Uyum
GFI	0,95 < GFI < 1,00	0,90 < GFI < 0,95	0,977	İyi Uyum
AGFI	0,90 < AGFI < 1,00	0,85 < AGFI < 0,90	0,950	İyi Uyum

Not: ΔX^2 =Ki-kare istatistiği, **Sd**=Serbestlik derecesi, **RMSEA**= Yaklaşım hataların ortalama karekökü, **CFI**=Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**= Tucker-Lewis indeksi (**NNFI**= Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), **GFI**= İyi uyum indeksi, **AGFI**= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi,

Şekil 4.2'de psikolojik sözleşme ihlali doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali faktörü altında bulunan

değişkenlerin anlamlı oldukları görülmektedir. Belirtilen maddeler psikolojik sözleşme ihlali faktörünü oluşturmaktadır.



Şekil 4.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda madde 1 Psikolojik Sözleşme İhlali ölçeğinin tek başına %79,8'ini, madde 2 %70,6'sını, madde 3 %83,5'ini, madde 4 %80'ini, madde 5 %71,8'ini, madde 6 %80,6'sını, madde 7 %80,6'sını, madde 8 %85,1'ini ve madde 9 %82,9'unu açıklayabilmektedir.

Tablo 4.4. Madde Katsayıları ve Açıklama Güçleri

			Katsayı	R ²
psi1_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,856	0,798
psi2_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,835	0,706
psi3_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,970	0,835
psi4_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,921	0,800
psi5_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,792	0,718
psi6_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,971	0,806
psi7_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,948	0,806
psi8_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,989	0,851
psi9_1	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,968	0,829

Örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliğini test etmek için 17 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapı tanımlanmıştır. Anket formundaki tek faktör kümülatif olarak varyansın %82,53'ünü açıklamaktadır. Anket formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,96 ve veri tabanından anlamlı faktör çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test değeri) 5394,377'dir ($p < ,000$). Örgütsel adaletle ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.5'te özetlenmektedir.

Tablo 4.5. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Açıklanan Varyans Toplamı: 82,531)

SORULAR	F1
1.Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	0,68
2.Çalıştığım kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	0,66
3.Çalıştığım kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	0,74
4.Çalıştığım kurumda kararlar tarafsızca alınır.	0,74
5.Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır	0,72
6.Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	0,73
7.Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	0,73
8.Çalıştığım kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	0,73
9.Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	0,76
10.İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	0,81
11.İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	0,74
12.İstek ya da şikâyetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	0,75
13.Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	0,73
14.Çalıştığım kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	0,67
15.Çalıştığım kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	0,75
16.Çalıştığım kurumun ücretlendirme politikası adildir.	0,62
17.Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	0,67

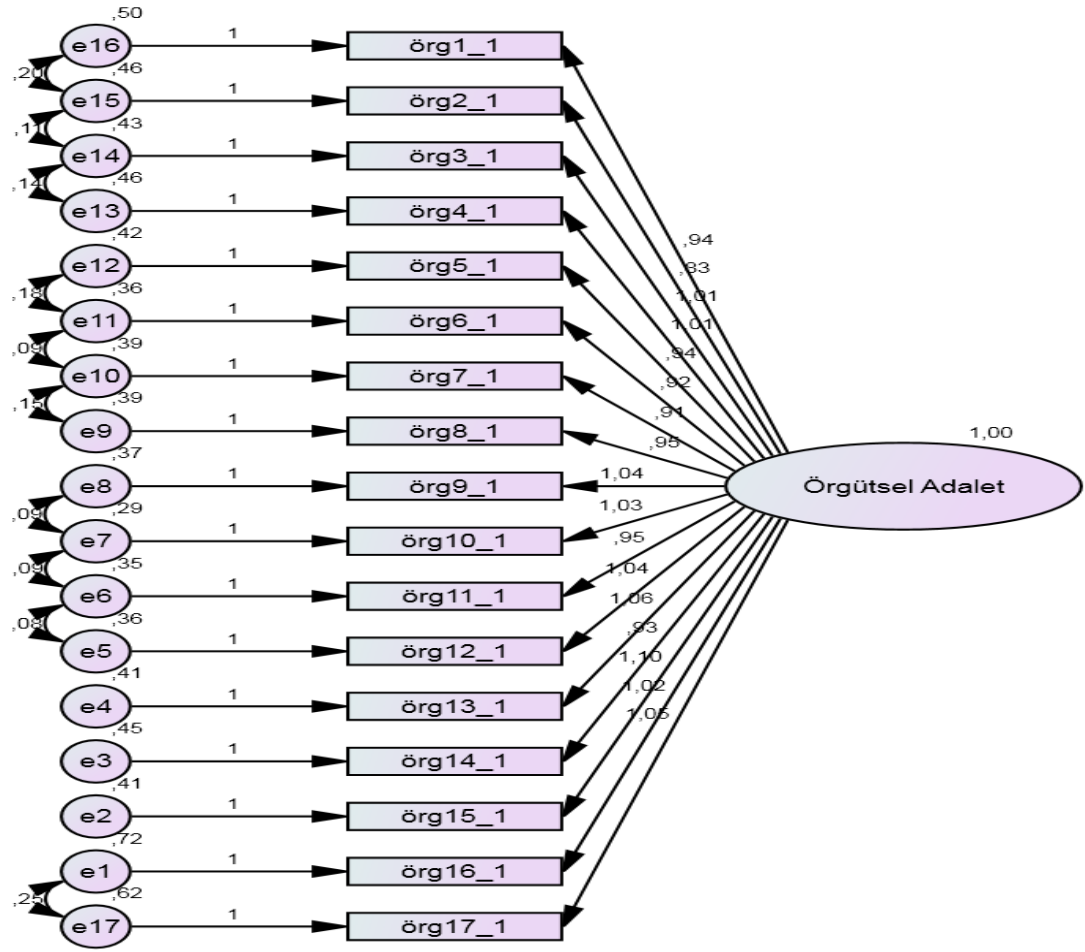
Tablo 4.5'deki açıklayıcı faktör analiz sonuçları tek faktörlü yapının olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiği Doğrulamalı Faktör Analizi ile incelenmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulanması amacı ile doğrulamalı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri tablo 4.6'da verilmiştir. Uyum istatistikleri sınanan faktör yapısının iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sergilediğini göstermektedir. Tablo 4.6'daki veriler örgütsel adalet ölçeği'nin tek faktörlü yapısının geçerli bir yapı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	264,996/109=2,431	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,068	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,973	İyi Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,966	İyi Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,905	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,867	Kabul Edilebilir Uyum

Not: ΔX^2 =Ki-kare istatistiği, df =Serbestlik derecesi, **RMSEA**= Yaklaşım hataların ortalama karekökü, **CFI**=Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**= Tucker-Lewis indeksi (**NNFI**= Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), **GFI**= İyi uyum indeksi, **AGFI**= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi,

Şekil 4.3'de örgütsel adalet doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında örgütsel adalet faktörü altında bulunan değişkenlerin anlamlı oldukları görülmektedir. Belirtilen maddeler örgütsel adalet faktörünü oluşturmaktadır.



Şekil 4.3. Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde 1 Örgütsel Adalet ölçeğinin tek başına %79,7'sini, madde 2 %77,5'ini, madde 3 %84'ünü, madde 4 %83,1'ini, madde 5 %82,3'ünü, madde 6 %83,7'sini, madde 7 %82,6'sını, madde 8 %83,5'ini, madde 9 %86,3'ünü, madde 10 %88,7'sini, madde 11 %85'ini, madde 12 %86,7'sini, madde 13 %85,4'ünü, madde 14 %81,2'sini, madde 15 %86,5'ini, madde 16 %76,8'ini ve madde 17 %79,8'ini açıklayabilmektedir.

Tablo 4.7. Madde Katsayıları ve Açıklama Güçleri

			Katsayı	R²
örg1_1	<---	Örgütsel Adalet	0,937	0,797
örg2_1	<---	Örgütsel Adalet	0,832	0,775
örg3_1	<---	Örgütsel Adalet	1,008	0,840
örg4_1	<---	Örgütsel Adalet	1,013	0,831
örg5_1	<---	Örgütsel Adalet	0,940	0,823
örg6_1	<---	Örgütsel Adalet	0,917	0,837
örg7_1	<---	Örgütsel Adalet	0,913	0,826
örg8_1	<---	Örgütsel Adalet	0,951	0,835
örg9_1	<---	Örgütsel Adalet	1,041	0,863
örg10_1	<---	Örgütsel Adalet	1,034	0,887
örg11_1	<---	Örgütsel Adalet	0,948	0,850
örg12_1	<---	Örgütsel Adalet	1,043	0,867
örg13_1	<---	Örgütsel Adalet	1,057	0,854
örg14_1	<---	Örgütsel Adalet	0,932	0,812
örg15_1	<---	Örgütsel Adalet	1,095	0,865
örg16_1	<---	Örgütsel Adalet	1,019	0,768
örg17_1	<---	Örgütsel Adalet	1,046	0,798

Etik liderlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek için 10 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1’den büyük olan tek faktör tanımlanmıştır. Bu faktör Brown Michael E. ve arkadaşları (2005) tarafından belirlenen tek faktörlü yapıyı desteklemektedir.³⁰³ Anket formundaki tek faktör kümülatif olarak varyansın %78.24’ünü açıklamaktadır. Anket formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,95 ve veri tabanından anlamlı faktör çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test değeri) 3345,280’dir ($p<,000$). Etik liderliğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.8’de özetlenmektedir.

³⁰³ Michael E. Brown and Linda K. Treviño and David A. Harrison, “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, s. 124.

Tablo 4.8. Etik Liderliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Açıklanan Varyans Toplamı: 78, 241)

SORULAR	F1
1.Yönetici, çalışanların ne söyleyeceklerini dinler.	0,70
2.Yönetici, etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.	0,72
3.Yönetici kişisel hayatını etik davranışlara göre düzenler.	0,78
4.Yönetici çalışan çıkarlarını hep aklında bulundurur.	0,79
5.Yönetici adil ve dengeli kararlar verir.	0,82
6.Yöneticiye güvenilebilir.	0,79
7.Yönetici çalışanlar ile iş etiği ya da iş değerleri konusunda görüşür.	0,81
8.Yönetici etik açısından doğru şeyler için örnek teşkil eder.	0,83
9.Yönetici başarıyı sadece sonuçlara göre tanımlamaz, başarıya giden yolu da değerlendirir.	0,78
10.Yönetici karar verirken “yapılacak en doğru şey” ne diye sorar.	0,80

Etik liderlik davranış algısını ölçmek için çalışanlara 10 adet soru yöneltilmiş ve faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. “Yönetici adil ve dengeli kararlar verir” ve “Yönetici etik açısından doğru şeyler için örnek teşkil eder” şeklindeki soruların, güçlü faktör yüklerine sahip oldukları bulunmuştur.

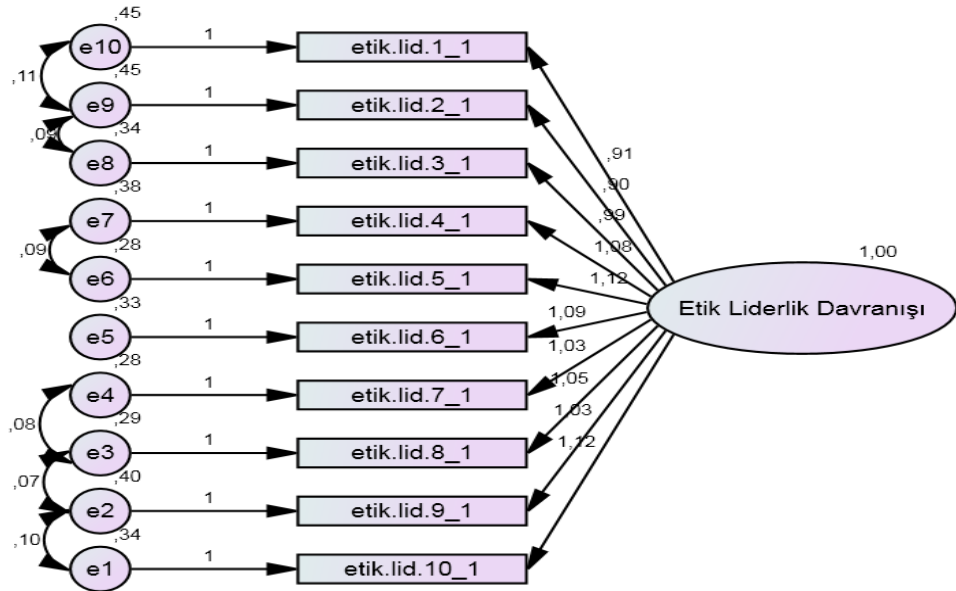
Tablo 4.8’deki açıklayıcı faktör analiz sonuçları tek faktörlü yapının olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Etik Liderlik Ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulanması amacı ile doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri Tablo 4.9’da verilmiştir. Uyum istatistikleri sıranan faktör yapısının gerçek verilerle iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sergilediğini göstermektedir. Tablo 4.9’daki veriler Etik Liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerli bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.9. Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	74,370/29=2,564	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,071	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,987	İyi Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,980	İyi Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,956	İyi Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,916	İyi Uyum

Not: ΔX^2 =Ki-kare istatistiği, **df**=Serbestlik derecesi, **RMSEA**= Yaklaşım hataların ortalama karekökü, **CFI**=Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**= Tucker-Lewis indeksi (**NNFI**= Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), **GFI**= İyi uyum indeksi, **AGFI**= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi,

Şekil 4.4’de etik liderlik faktörüne ait yol analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında etik liderlik faktörü altında bulunan değişkenlerin anlamlı oldukları görülmektedir. Belirtilen maddeler etik liderlik faktörünü oluşturmaktadır.

**Şekil 4.4.** Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde 1 Etik Liderlik Davranışı ölçeğinin tek başına %80,3’ünü, madde 2 %80,2’sini, madde 3 %86,2’sini, madde 4

%86,9'unu, madde 5 %90,4'ünü, madde 6 %88,5'ini, madde 7 %89,1'ini, madde 8 %89,1'ini, madde 9 %85,4'ünü ve madde 10 %88,7'sini açıklayabilmektedir.

Tablo 4.10. Madde Katsayıları ve Açıklama Güçleri

			Katsayı	R²
etik.lid.1_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	0,907	0,803
etik.lid.2_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	0,902	0,802
etik.lid.3_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	0,993	0,862
etik.lid.4_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,077	0,869
etik.lid.5_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,116	0,904
etik.lid.6_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,094	0,885
etik.lid.7_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,035	0,891
etik.lid.8_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,048	0,891
etik.lid.9_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,031	0,854
etik.lid.10_1	<---	Etik Liderlik Davranışı	1,116	0,887

4.4.4. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalar da göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa (iç tutarlılık) katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.³⁰⁴

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, Tablo 4.11'de ilgili değişkenler ve iç tutarlılık katsayıları görülmektedir.

³⁰⁴ Kazım Özdamar, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, (2. Baskı), Kaan Kitabevi, Eskişehir 1999, s. 513.

Tablo 4.11. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

Değişkenler	Soru sayısı	İç tutarlılık katsayıları (α)
Psikolojik sözleşme ihlali	9	0,94
Etik liderlik	10	0,97
Örgütsel adalet	17	0,97

Tablo 4.11’de görüleceği üzere psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve örgütsel adaletin ayrı ayrı SPSS’de iç tutarlılık analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,94 ve 0,97 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70’lik iç tutarlılık (α) düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

4.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmamızı yaparken toplanan çok sayıdaki verinin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak amacıyla büyük ölçüde istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 17.0 for Windows adlı istatistik paket programı ve AMOS 20 adlı istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren tanımlayıcı bulgular, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik model analizlerine yer verilmiştir.

4.5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışmanın araştırma kısmı için toplanan verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.5.1. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki çalışanların % 75,6'sı erkek, %24,4'ü kadındır. Medeni durumları açısından %60,3'ü evli, %39,7'si bekârdır. % 1,6'sı 18-24 yaş arasında, %46,6'sı 25-30 yaş arasında, %34,4'ü 31-35 yaş arasında, % 14,5 36-40 yaş arasında, % 2,3'ü 41-45 yaş arasında, %0,6'sı da 46 yaş ve üzerindedir. Çalışma süreleri incelendiğinde %16,4'ü bir yıldan az, %19,3'ü 1-2 yıl arasında, %30,5'i 2-3 yıl arasında, %28,6'sı 3-4 yıl arasında, %5,1'i 4 yıldan fazla çalışmaktadırlar. Çalışanların öğrenim durumları incelendiğinde %56,1'i lisans, %40,3'ü yüksek lisans ve %3,5'i doktora seviyesindedir. Tablo 4.12'de demografik bulgular özetlenmiştir.

Tablo 4.12. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı

Demografik Değişken		Frekans (f)	Yüzde (%)	Demografik Değişken		Frekans (f)	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1 yıldan az	51	16,4	Öğrenim Durumu	Lisans	174	56,1
	1-2 yıl	60	19,3		Yüksek Lisans	125	40,3
	2-3 yıl	95	30,5		Doktora	11	3,5
	3-4 yıl	89	28,6		TOPLAM	310	100
	4 yıldan fazla	16	5,1				
	TOPLAM	311	100	Medeni Durum	Bekâr	123	39,7
					Evli	187	60,3
Yaş Grupları	18-24	5	1,6		TOPLAM	310	100
	25-30	145	46,6	Cinsiyet	Erkek	232	75,6
	31-35	107	34,4		Kadın	75	24,4
	36-40	45	14,5		TOPLAM	307	100
	41-45	7	2,3				
	46 ve üzeri	2	0,6				
	TOPLAM	311	100				

4.5.2. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları

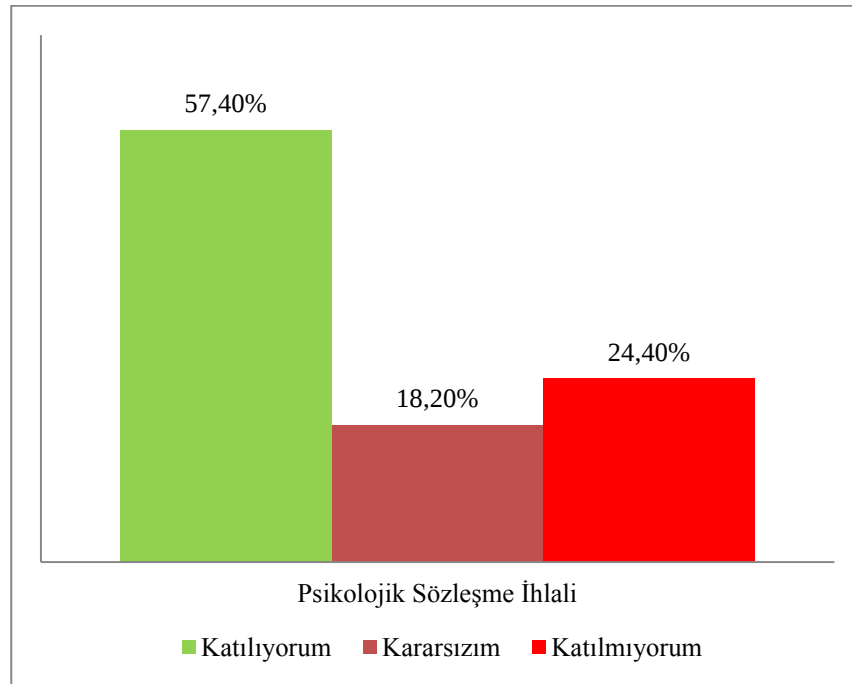
Tablo 4.13’de araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarına ilişkin tanımlayıcı değerler yer almaktadır. Tablo 4.13’de, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde yer alan 9 soruya ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır. Sorular incelendiğinde; 1’in “kesinlikle katılıyorum”u, 3’ün kararsızlığı ve 5’in “kesinlikle katılmıyorum”u temsil ettiği, dolayısıyla 3’ün altındaki değerlerin psikolojik sözleşme ihlalinin azlığına, 3’ün üstündeki değerlerin ise psikolojik sözleşme ihlalinin fazlalığına işaret ettiği esas alınmıştır.

Tablo 4.13. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algılarına ilişkin Tanımlayıcı Bulgular

No	Sorular	Ort	Ss	1		2		3		4		5	
		$\bar{X}$	σ	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
	Psikolojik Sözleşme İhlali	2,60	0,98	414	16,9	993	40,5	446	18,2	422	17,2	177	7,2
1	Eğitim ve gelişim ile ilgili sözler tutulmuştur	2,50	1,08	46	14,8	140	45,0	59	19,0	49	15,8	15	4,8
2	Maaş, ikramiye ile ilgili yükümlülükler yerine getirilmiştir	2,41	1,19	73	23,5	126	40,5	39	12,5	53	17,0	18	5,8
3	Terfi, yükselme ile ilgili sözler tutulmuştur	2,69	1,17	47	15,1	107	34,4	71	22,8	58	18,6	24	7,7
4	İşin yapısı söz verilen gibidir.	2,54	1,16	56	18,0	122	39,2	58	18,6	52	16,7	20	6,4
5	İş güvenliğimin seviyesi söz verilen gibidir.	2,36	1,13	69	22,2	126	40,5	48	15,4	44	14,1	14	4,5
6	Performans ile ilgili geri bildirim verilmesi ilgili sözler tutulmuştur.	2,71	1,22	52	16,7	98	31,5	68	21,9	55	17,7	29	9,3
7	Değişim yönetimi ile ilgili çalışanların rolünü takdir etmiştir.	2,86	1,19	30	9,6	114	36,7	67	21,5	56	18,0	37	11,9
8	Sorumluluk alma ve fırsatlar ile ilgili sözleri yerine getirmiştir.	2,67	1,17	41	13,2	130	41,8	50	16,1	60	19,3	25	8,0
9	Çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzlarını olduğundan farklı göstermemiştir.	2,56	1,17	52	16,7	128	41,2	54	17,4	50	16,1	24	7,7

Psikolojik sözleşme ihlali anketinin yapısı gereği puanlama sistemi örgütsel adalet ve etik liderlik anketlerinin puanlama sisteminden farklıdır. Psikolojik sözleşme ihlali anketine cevap verenlerin puanları ters çevrilerek ters puanlama yapılmıştır. Böylece 1 kesinlikle katılıyorum...5 kesinlikle katılmıyorum şekline dönüştürülmüştür. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali anketinden alınan yüksek puanlar psikolojik sözleşme ihlalinin fazlalığını, düşük puanlar ise psikolojik sözleşme ihlali azlığını ifade etmektedir.

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi ortalaması 3’ün üzerinde hiçbir değere rastlanılmamıştır. 3’ün altındaki değerler arasında en yüksek ortalamaya sahip 2,86 değer ile “Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir” ifadesine en fazla katıldıkları görülmüştür. 9 soru arasında çalışanların en az katıldıkları ifadenin 2,36 değer ile “Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir” olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.5. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları ile İlgili Dağılım

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı açısından değerlendirme yapıldığında %57,4’ü olumlu yönde görüş bildirmiş %18,2’si kararsız kalmış ve %24,4’ü olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Olumsuz görüş bildiren çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde çalışanların en az

katıldıkları ifade “Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir” ifadesidir. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının en önemli nedenlerinden biri budur. Değişim, hayatımızın her anında karşımıza çıkmaktadır. İletişim, hız, rekabet, yenilikçilik v.b. durumların giderek yoğunlaşması kişide, ailede, kurumda, toplumda ve dünyada birçok değişikliğe yol açmaktadır. Bu değişikliklerin giderilememesi çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesine neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel değişim çabalarına zarar verebilir çünkü bu türden ihlaller çalışanların örgütsel katılım ve örgütte çalışmaya devam etme niyetleri gibi niyet ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar değişimin daha düşük iş güvenliği ve daha az kariyer geliştirme olanakları gibi kayıplar anlamına geldiğini düşünebilirler. Bu tür kayıplar psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi anlamına gelebilir.

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan diğer bir etken ise performans ile ilgili geribildirim verilmemesidir. Çalışanlar genellikle gösterdikleri performans düzeyini doğru yansıtacak bilgilendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Performans ile ilgili geriye bilgi akışının sağlanması, örgütün hedeflerinin işgörenlerin hedefleriyle bütünleşmesi ve işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlamaktadır. Bu şekilde verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi önemli konular değerlendirilmektedir. Bu da geribildirim doğal bir etkileme gücünü ortaya koymaktadır. Çalışanlara performans ile ilgili geribildirim verilmesi bir anlamda onlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak amaçlara yönelik gerekli becerilerin kazandırılması da sağlanmış olur. Bu şekilde örgüt, işgörenden tam olarak ne beklediğini ve hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini işgörene aktarmış olur. Bunların yerine getirilmemesinin psikolojik sözleşme ihlaline neden olduğu söylenebilir.

4.5.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları

Tablo 4.14’te çalışanların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 17 soruya ve bu soruların ait oldukları boyutlara ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların bu soru ve boyutlar arasında en olumsuz ve en olumlu olarak değerlendirdikleri soruların ne olduğu incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerde, 3’ün altındaki değerlerin olumsuz değerlendirmelere, 3’ün kararsızlığa ve 3’ün üstündeki değerlerin

olumlu durumlara işaret ettiği esas alınmıştır. Buna göre tüm soruların 3'ün üstündeki değerlere sahip olması çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

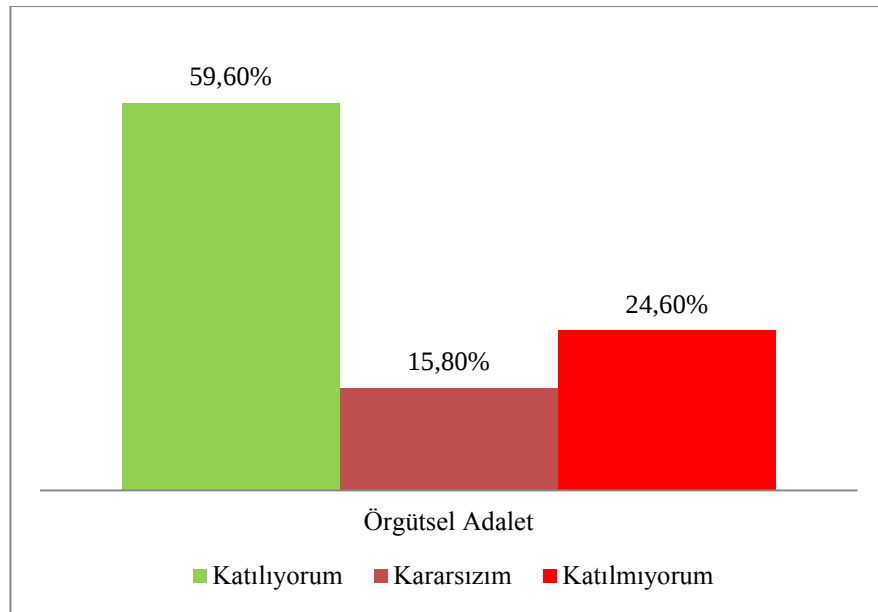
Tablo 4.14. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

No	Sorular	Ort	Ss	1		2		3		4		5	
		$\bar{X}$	σ	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Örgütsel Adalet	3,51	1,02	325	7,1	805	17,5	732	15,8	1766	38,3	981	21,3
1	Karara ilgili herkesin katılabilmesi	3,31	1,18	32	10,3	45	14,5	69	22,2	122	39,2	41	13,2
2	Yanlış kararların düzeltilebilmesi	3,58	1,08	13	4,2	45	14,5	58	18,6	130	41,8	59	19,0
3	Kural ve politikaların tutarlı olması	3,47	1,21	17	5,5	68	21,9	45	14,5	110	35,4	68	21,9
4	Kararların tarafsızca alınması	3,49	1,23	19	6,1	62	19,9	47	15,1	102	32,8	74	23,8
5	İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana nazik davranılması	3,67	1,15	16	5,1	45	14,5	39	12,5	132	42,4	76	24,4
6	İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana saygı gösterilmesi	3,72	1,11	12	3,9	44	14,1	40	12,9	134	43,1	78	25,1
7	İstek ya da şikayetle ilgili eleştiri ve uyarıların nezaket ile yapılması	3,73	1,11	13	4,2	42	13,5	41	13,2	131	42,1	80	25,7
8	İletişimde dürüstlük	3,60	1,14	16	5,1	48	15,4	47	15,1	127	40,8	69	22,2
9	İstek ya da şikayetlerle ilgili kararların gerekçelerinin açıklanması	3,46	1,21	26	8,4	53	17,0	39	12,5	132	42,4	57	18,3
10	Verilen kararların makul olması	3,45	1,18	18	5,8	64	23,6	44	14,1	122	39,2	57	18,3
11	İstek ya da şikayet sürecinde kararların zamanında verilmesi	3,46	1,12	15	4,8	58	18,6	56	18,0	127	40,8	52	16,7
12	İstek ya da şikayet sürecinde saygı	3,40	1,21	23	7,4	60	19,3	54	17,4	112	36,0	59	19,0
13	Terfi kararlarının adil alınması	3,41	1,24	28	9,0	55	17,7	48	15,4	114	36,7	62	19,9
14	İşe alma kararlarının adil olması	3,66	1,15	18	5,8	37	11,9	56	18,0	118	37,9	79	25,4

Tablo 4.14 (Devam)

15	Ödül ve ceza dağıtımının adil olması	3,39	1,27	28	9,0	63	20,3	45	14,5	106	34,1	66	21,2
16	Ücret politikasının adil olması	3,40	1,33	35	11,3	58	18,6	39	12,5	103	33,1	74	23,8
17	Kariyer imkânlarının adil olması	3,33	1,31	38	12,2	56	18,0	43	13,8	108	34,7	63	20,3

Tablo 4.14’e göre en düşük ortalamaya sahip olan ifade “Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir (3,31)” iken en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ise “Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir (3,73)” ifadesidir.

**Şekil 4.6.** Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Değerlendirmeleri

“Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir” ve “Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir” ifadeleri çalışanların en az katıldıkları ifadeler olarak belirlenmiştir. Çalışanların karar verme mekanizmasına dâhil edilmemesi, mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olarak belirlenmemesi çalışanlar için adaletsizlik algısı yaratmıştır. Bu algının ortadan kaldırılması için karar vermede ilgili herkesin görüşünün alınması ve bu yönde kararların verilmesi gerekmektedir. Çalışanlara mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olarak

sunulması gerekmektedir. Çalışanların eğitim, mesleki gelişim ve kariyer ile ilgili eğitime gönderilmeli veya verilecek eğitim kalkınma ajansı içerisinde gerçekleştirilmelidir.

4.5.4. Çalışanların Etik Liderlik Algıları

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere etik liderlik ölçeğinde yer alan 10 soruya çalışanlar cevap vermişlerdir. Bu sorulara verilen cevaplar 3’ün altında ise olumsuz, 3 ise kararsız ve 3’ün üstünde ise olumlu olarak değerlendirilmektedir. Etik liderlik ile ilgili en düşük ortalamaya sahip ifade 3,35 değer ile “Yönetici çalışan çıkarlarını hep aklında bulundurur” şeklindedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise 3,60 değer ile “Yönetici, çalışanların ne söyleyeceklerini dinler” ifadesidir.

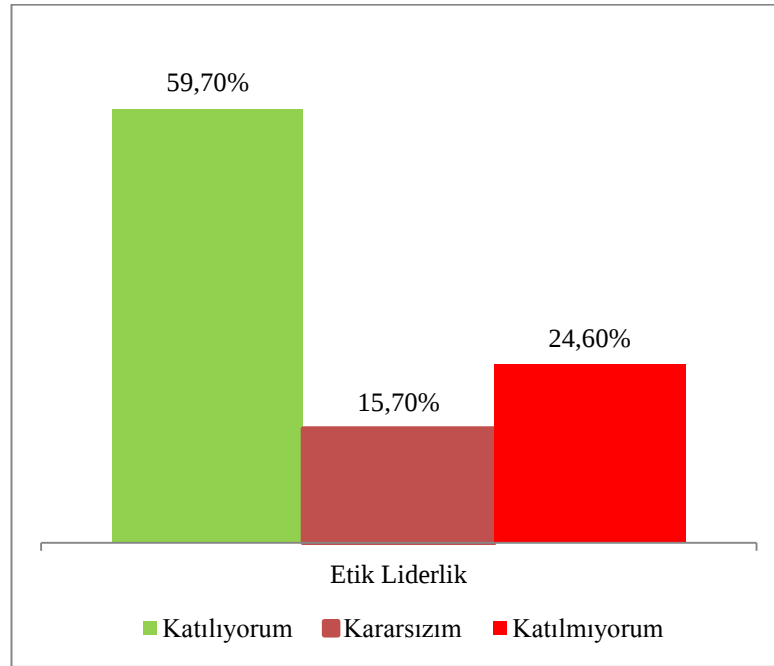
Tablo 4.15. Çalışanların Etik Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Bulguları

No	Sorular	Ort	Ss	1		2		3		4		5	
		$\bar{X}$	σ	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%
	Etik Liderlik	3,46	1,05	249	8,1	509	16,5	484	15,7	1263	40,9	581	18,8
1	Çalışanların ne söyleyeceğini dinler.	3,60	1,13	19	6,1	43	13,8	42	13,5	144	46,3	61	19,6
2	Etik standartları ihlal edenleri disipline eder.	3,43	1,13	22	7,1	50	16,1	52	16,7	139	44,7	44	14,1
3	Özel hayatını etik davranışlara göre düzenler.	3,49	1,16	26	8,4	38	12,2	54	17,4	137	44,1	52	16,7
4	Çalışan çıkarlarını hep aklında bulundurur.	3,35	1,24	34	10,9	48	15,4	58	18,6	116	37,3	54	17,4
5	Adil ve dengeli karar verir.	3,43	1,23	27	8,7	54	17,4	53	17,0	112	36,0	64	20,6
6	Güvenilebilir.	3,54	1,24	29	9,3	41	13,2	45	14,5	122	39,2	71	22,8
7	Çalışanlar ile iş etiği ya da iş değerleri konusunda görüşür.	3,47	1,16	17	5,5	64	20,6	41	13,2	131	42,1	56	18,0

Tablo 4.15 (Devam)

8	Etik açısından doğru şeyler için örnek teşkil eder.	3,45	1,18	24	7,7	52	16,7	48	15,4	132	42,4	53	17,0
9	Başarıya giden yolu değerlendirir.	3,42	1,21	24	7,7	59	19,0	48	15,4	117	37,6	59	19,0
10	Karar verirken “yapılacak en doğru şey” ne diye sorar.	3,43	1,26	27	8,7	60	19,3	43	13,8	113	36,3	67	21,5

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderliğe ilişkin değerlendirmelerini belirlemek için etik liderlik ölçeği altındaki 10 sorunun genel ortalaması hesaplanmış ve 3,46 olarak bulunmuştur.

**Şekil 4.7.** Çalışanların Etik Liderlik İle İlgili Değerlendirmeleri

Şekil 4.7'ye göre çalışanların etik liderliğe ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında %24,6'sı olumsuz, %15,7'si kararsız ve %59,7'si olumlu yönde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Yöneticilerin işgörenleri korumak, onlara yardımcı olmak, çıkarlarına zarar verici davranışlardan kaçınmakla sorumlu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların çıkarları, talepleri ve beklentileri yöneticilerin ilgilenmesi gereken en önemli konu olmalıdır. Örgütte ekonomik, sosyal, hukuki vb. konular ve bunlar ile ilgili yapılan düzenlemelerden önemli derecede etkilenecek olan taraf çalışanlardır. Bundan dolayı örgütte yapılacak her türlü eylem ve düzenlemede çalışanlar düşünülmesi gereken en önemli faktör olmalıdır. Çalışanların çıkarlarının düşünülmemesi etik liderlik açısından olumsuz olarak algılanmaktadır.

4.5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyon katsayısından iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı (r-1) ile (r+1) arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir.³⁰⁵

Korelasyon analizi için örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve etik liderliği temsil eden ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenmektedir. Eğer $r < 0.20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir.³⁰⁶

Yapılan korelasyon analizinde psikolojik sözleşme ihlali ile etik liderlik arasında -0,810 düzeyinde negatif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında -0,868 düzeyinde negatif ve oldukça güçlü bir ilişki

³⁰⁵ Erdoğan, İrfan, *Araştırma Dizaynı ve İstatistikî Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara 1998, s.129.

³⁰⁶ Sökmen, Alptekin, *Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2000, s.85.

bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında 0,904 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizinde ele alınan tüm değişkenlerin $r > 0,70$ olması, değişkenler arasında çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Tablo 4.16’da ilişkiler gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Analizi

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	Psikolojik Sözleşme İhlali	Etik Liderlik	Örgütsel Adalet
Psikolojik Sözleşme İhlali	2,6035	0,97823	1.000		
Etik Liderlik	3,4693	1,05966	-0,810**	1.000	
Örgütsel Adalet	3,4682	1,06689	-0,868**	0,904**	1.000

**p<0.01 düzeyinde anlamlı; Ort.:Ortalama; Std. Sapma: Standart Sapma

4.5.6. Model Testleri

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık rolünü test etmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen koşulların analizi farklı modeller ile test edilmiştir.

Bir değişken aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda aracı değişken olarak görev yapmaktadır:³⁰⁷

(a) Bağımsız değişkenlere ait değişim düzeyleri, varsayılan aracı değişkene ait değişimler vasıtasıyla önemli ölçüde açıklanmalıdır.

³⁰⁷ Baron, Reuben M. ve Kenny, David A., *The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol: 51, No: 6, 1986, s. 1176.

(b) Aracı değişkene ait değişimler, bağımlı değişkene ait değişimler tarafından önemli ölçüde açıklanmalıdır.

(c) a ve b durumları kontrol altına alındığında ve bağımsız değişkenin doğrudan etkisi sıfır olduğunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki önceki anlamlı ilişki artık anlamlı olmayacaktır. Bu durum, güçlü bir aracılık etkisi olduğunun kanıtıdır. Bu son durum ile ilgili olarak devam eden bir süreç göz önüne alınabilir. Bağımsız değişkenin doğrudan etkisi sıfıra indirgendiğinde, tek bir baskın aracı değişken olduğu hususunda güçlü bir kanıta sahip olunmaktadır. Sözü edilen etkinin sıfıra eşit olmaması durumunda, birden çok aracılık faktörünün varlığından söz etmek mümkündür. Psikolojinin toplumsal ve davranışsal sorunları da içine alan birçok alanında birden çok sebepler söz konusu olduğu için izlenilmesi gereken daha gerçekçi yöntem, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırmak yerine bağımsız değişkenin doğrudan etkisini anlamlı bir şekilde azaltan aracı değişkenlerin araştırılmasıdır. Her ne kadar gerekli ve yeterli bir etkinin varlığından söz edilemese bile, kuramsal bir bakış açısı ile bağımsız değişkenin doğrudan etkisi üzerindeki anlamlı bir azalış, verilen aracılık etkisinin gerçekten güçlü olduğunu ispatlamaktadır.

İki aşamalı yaklaşım kullanılarak yapılan analizlerin ilk basamağında doğrudan etki modeli test edilmiştir. Doğrudan etki modeli test edilirken, uyum iyiliği istatistikleri de incelenmiş olup hem doğrudan etki modelinin hem de ikinci basamakta incelenmekte olan yapısal modelin uyum iyiliği değerlerinin yapısal modelleri incelemek için yeterli olduğu görülmüştür.

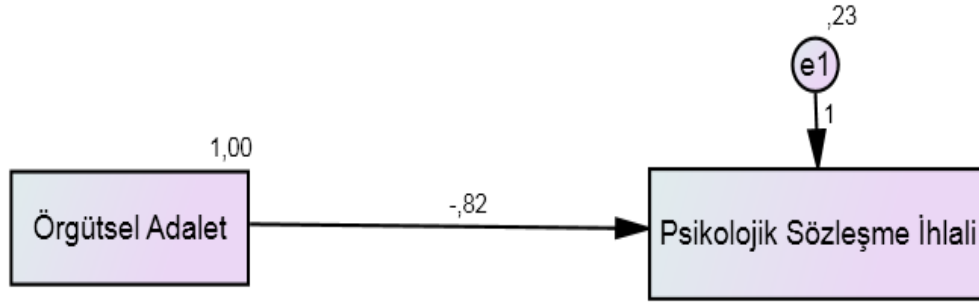
Modelin uyum iyiliğini test etmek için kullanılan uyum belirteçleri χ^2 (Chi-square goodness of fit), CFI (Comparative-fit index), AGFI (Adjusted goodness-of-fit index), RMSEA (Root mean square error of Approximation), SRMR (Standardize root mean square residual), NFI (Normed fit indeks) ve TLI* (Tucker-Lewis index) veya NNFI'dir (Non-normed fit index).³⁰⁸

Çalışmada Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlali arasındaki ilişkide Etik Liderliğin aracı etkisi incelenmiştir. Şekil 4.8'de gösterildiği gibi oluşturulan ilk

* AMOS (Analysis of Moment Structures) yazılımında NNFI yerine TLI terimi kullanılmaktadır.

³⁰⁸ Rebecca Weston, and Gore Jr., Paul A., "A Brief Guide to Structural Equation Modeling", The Counseling Psychologist, Vol. 34, No. 5, 2006, s. 741-742. DOI: 10.1177/0011000006286345; Cem Harun Meydan, Harun Şeşen, *Yapısal Eşitlik Modellemesi ve AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, 2011, s. 32-35.

modelde (model 1) örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 4.8. Model 1

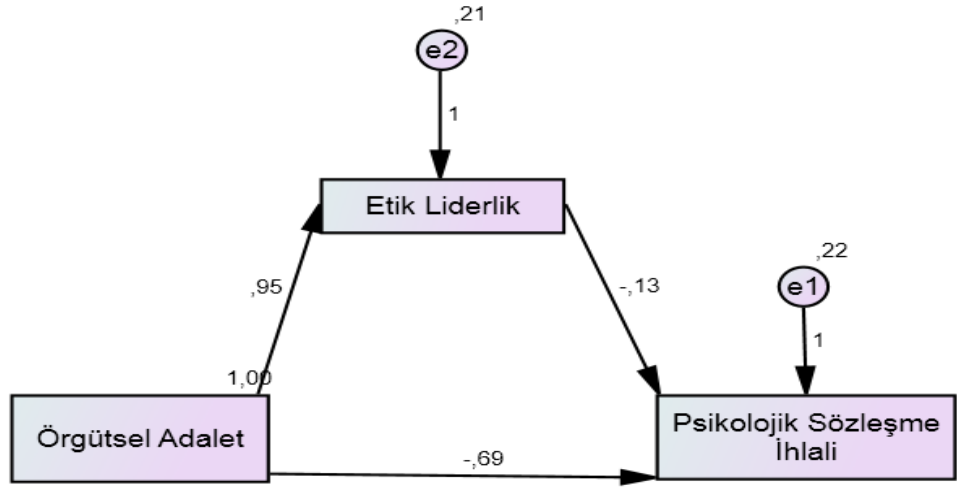
Tablo 4.17. Model 1 Sonuçları

	β	t	p
Örgütsel Adalet→Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,821	-30,269	0,000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Kurulan birinci modelde psikolojik sözleşme ihlali bağımlı örgütsel adalet ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Baron ve Kenny'nin belirttiği birinci etki araştırılmıştır. Şekil 4.8'de gösterilen model AMOS 20 programı kullanılarak test edilmiştir. Örgütsel adalet algısı değişkeninden psikolojik sözleşme ihlaline giden yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri tablo 4.17'de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısında azalış meydana geldiği söylenebilir. Buna göre oluşturulan Hipotez 1: *Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır* analiz sonucu desteklenmiştir.

Şekil 4.9'da gösterildiği gibi ikinci modelde örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderin aracılık rolü incelenmiştir.



Şekil 4.9. Model 2

Tablo 4.18. Model 2 Sonuçları

	β	t	p
Örgütsel Adalet → Etik Liderlik	0,947	36,265	0,000**
Örgütsel Adalet → Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,693	-11,258	0,000**
Etik Liderlik → Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,135	-2,306	0,021*

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Model 2'nin analizi sonucunda tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça etik liderlik algısı artmakta, örgütsel adalet algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı azalmakta ve etik liderlik algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı azalmaktadır.

Birinci modelde örgütsel adalet değişkeni ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki katsayı -0,821 olarak bulunmuş iken, etik liderliğin dahil edildiği model 2'de değişkenler arasındaki katsayı -0,693'e düşmüştür. Yani örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkinin bir kısmının etik liderlik üzerinden sağlandığı söylenebilir. Bu durumda örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkiye etik liderliğin kısmi aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda hipotez 2 (*Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.*) ve hipotez 3 (*Yöneticilerin etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir*

ilişki vardır.) tamamen, hipotez 4 (*Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.*) ise kısmen kabul edilmiştir.

4.5.7. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan kalkınma ajansları çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu ve çalışma süresi kontrol değişkeni olarak alınmıştır. Bu değişkenler açısından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik davranışı algılarında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile incelenmiştir.

4.5.7.1. Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 4.19’da cinsiyet değişkeni açısından çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik davranışı algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.19. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Cinsiyet Değişkeni	(n)	Faktörler	ÖLÇEKLER		
			Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet	Etik Liderlik
Erkek	232	Ortalama (X)	2,66	3,43	3,39
		Standart Sapma	0,99	0,96	1,07
Kadın	75	Ortalama (X)	2,41	3,74	3,67
		Standart Sapma	0,92	0,96	0,99
F			3,303	4,918	3,761
Önem Düzeyi (p)			0,070	0,027	0,053

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlali ve etik liderlik ortalamaları arasındaki fark incelenmiş; ancak ortalamalar arasında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyet grupları arasında örgütsel adalet ortalaması açısından 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 4.19’a göre örgütsel adaletle ilişkin veriler dikkate alındığında kadınların ($X=3,74\pm0,96$), erkeklere ($X=3,43\pm0,96$) göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak kadınların örgütsel adalet algısının erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Fakat ne erkekler ne de kadınlar adaletsiz bir olay karşısında tatmin olmaktadır. Kalkınma ajansı yöneticilerinin büyük bir kısmının erkek olması kadın çalışanlara karşı daha nezaketli ve saygılı davranışlar sergiledikleri için kadınların erkeklere göre örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.5.7.2. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 4.20’de yaş değişkeni açısından çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik davranışı algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.20. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş Değişkeni	(n)	Faktörler	ÖLÇEKLER		
			Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet	Etik Liderlik
18-24	5	Ortalama (X)	2,38	4,20	3,92
		Standart Sapma	1,15	0,96	1,25
25-30	145	Ortalama (X)	2,50	3,56	3,55
		Standart Sapma	0,91	0,96	1,02
31-35	107	Ortalama (X)	2,67	3,52	3,43
		Standart Sapma	0,99	1,03	1,08
36-40	45	Ortalama (X)	2,79	3,26	3,28
		Standart Sapma	1,08	1,16	1,13
41-45	7	Ortalama (X)	2,81	3,28	3,22
		Standart Sapma	1,25	1,25	1,03
46 +	2	Ortalama (X)	2,56	3,38	3,40
		Standart Sapma	1,73	0,96	1,00
F			0,780	0,986	0,681
Önem Düzeyi (p)			0,565	0,427	0,638

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan çalışanların değerlendirmeleri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermemektedir.

4.5.7.3. Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 4.21’de medeni durum değişkeni açısından çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik davranışı algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.21. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Medeni Durum Değişkeni	(n)	Faktörler	ÖLÇEKLER		
			Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet	Etik Liderlik
Evli	187	Ortalama (X)	2,69	3,47	3,40
		Standart Sapma	1,04	1,07	1,09
Bekâr	123	Ortalama (X)	2,48	3,55	3,56
		Standart Sapma	0,87	0,94	1,00
F			3,098	0,434	1,465
Önem Düzeyi (p)			0,079	0,511	0,227

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre medeni durum değişkeni açısından araştırmaya katılan çalışanların değerlendirmeleri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermemektedir.

4.5.7.4. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 4. 22’de medeni durum değişkeni açısından çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik davranışı algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.22. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu Değişkeni	(n)	Faktörler	ÖLÇEKLER		
			Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet	Etik Liderlik
Lisans	174	Ortalama (X)	2,58	3,53	3,50
		Standart Sapma	0,94	0,98	1,01
Yüksek Lisans	125	Ortalama (X)	2,60	3,51	3,45
		Standart Sapma	1,03	1,07	1,11
Doktora	11	Ortalama (X)	3,14	2,96	3,13
		Standart Sapma	1,04	1,05	1,29
F			1,579	1,336	0,600
Önem Düzeyi (p)			0,208	0,265	0,549

Analiz sonuçlarına göre eğitim durumu değişkeni açısından araştırmaya katılan çalışanların değerlendirmeleri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermemektedir.

4.5.7.5. Çalışanların Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Davranışı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 4. 23’de çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik davranışı algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.23. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışma Süresi Değişkeni	(n)	Faktörler	ÖLÇEKLER		
			Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet	Etik Liderlik
1 yıldan az	51	Ortalama (X)	2,37	3,85	3,83
		Standart Sapma	0,89	0,74	0,76
1-2 yıl	60	Ortalama (X)	2,50	3,49	3,47
		Standart Sapma	0,96	1,02	1,19
2-3 yıl	95	Ortalama (X)	2,78	3,25	3,22
		Standart Sapma	0,96	1,06	1,08
3-4 yıl	89	Ortalama (X)	2,68	3,59	3,50
		Standart Sapma	1,04	1,06	1,05
4 yıldan fazla	16	Ortalama (X)	2,42	3,64	3,62
		Standart Sapma	0,95	0,97	0,99
F			1,791	3,040	2,839
Önem Düzeyi (p)			0,131	0,018	0,025

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlali ortalamaları arasındaki fark incelenmiş ancak ortalamalar arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışma süresi açısından örgütsel adalet ve etik liderlik ortalamalarında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışma süresi değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.24. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	Önem düzeyi
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	1-2 yıl	,35885	,20132	,076
		2-3 yıl	,60654*	,18360	,001
		3-4 yıl	,26536	,18697	,157
		4 yıldan fazla	,21757	,29270	,458
	1-2 yıl	1 yıldan az	-,35885	,20132	,076
		2-3 yıl	,24769	,17116	,149
		3-4 yıl	-,09349	,17476	,593
		4 yıldan fazla	-,14128	,28506	,621
	2-3 yıl	1 yıldan az	-,60654*	,18360	,001
		1-2 yıl	-,24769	,17116	,149
		3-4 yıl	-,34118*	,15402	,028
		4 yıldan fazla	-,38897	,27284	,155
	3-4 yıl	1 yıldan az	-,26536	,18697	,157
		1-2 yıl	,09349	,17476	,593
		2-3 yıl	,34118*	,15402	,028
		4 yıldan fazla	-,04779	,27511	,862
	4 yıldan fazla	1 yıldan az	-,21757	,29270	,458
		1-2 yıl	,14128	,28506	,621
		2-3 yıl	,38897	,27284	,155
		3-4 yıl	,04779	,27511	,862

Yapılan LSD analizine göre örgütsel adalet algısına ilişkin farklılığın çalışma süresi 2-3 yıl arası olanlar ile çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ve 3-4 yıl arası olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 4.24'te ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 2-3 yıl arası ($X=3,25\pm1,06$) çalışanların örgütsel adalet algıları, 1 yıldan az ($X=3,85\pm0,24$) ve ($I-J=-0,61$ ve $p=0,001$) çalışanlar ile 3-4 yıl arası ($X=3,59\pm1,06$) ve ($I-J=-0,34$ ve $p=0,028$) çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kalkınma ajanslarında 1 yıldan az çalışanların yani göreve yeni başlayan personelin örgütsel adalet algılarının olumlu ve pozitif yönde olduğu söylenebilir. Çalışma süresi ilerledikçe çalışanların örgütsel adalet algılarında düşüş meydana gelmektedir. Bu durum çalışanların adaletsiz uygulamalara ve davranışlara göstermiş olduğu tepkinin bir sonucu olarak ortaya çıkmış olabilir. Adil olmayan davranışların sergilenmesi ve bunun devam etmesi personelin işten ayrılmasına yol açabilmektedir. Fakat kurum tarafından yapılan adaletsiz uygulamalar, karşılanmayan

beklentiler veya tutulmayan sözler ve etik dışı davranışlar çoğu zaman iş anlaşmasının sonu anlamına gelmemektedir. Kurumda adil olmayan uygulamalar olsa da, çalışanlar aynı kurumda çalışmaya devam etmektedirler. Bunun temel nedeni yeniden iş bulmanın zor olmasıdır. Ancak bu durum karşısında çalışanların verdikleri tepkilerin, uzun vadedeki verimlilikleri üzerine etkili olacağı yadsınamayacak bir gerçektir.

Tablo 4.25. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Fark Yaratan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Çalışma süresi	(J) Çalışma süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	Önem düzeyi
Etik Liderlik	1 yıldan az	1-2 yıl	,36228	,20424	,077
		2-3 yıl	,61147*	,18672	,001
		3-4 yıl	,32764	,18980	,085
		4 yıldan fazla	,20625	,30215	,495
	1-2 yıl	1 yıldan az	-,36228	,20424	,077
		2-3 yıl	,24919	,17586	,158
		3-4 yıl	-,03465	,17913	,847
		4 yıldan fazla	-,15603	,29557	,598
	2-3 yıl	1 yıldan az	-,61147*	,18672	,001
		1-2 yıl	-,24919	,17586	,158
		3-4 yıl	-,28383	,15887	,075
		4 yıldan fazla	-,40522	,28375	,154
	3-4 yıl	1 yıldan az	-,32764	,18980	,085
		1-2 yıl	,03465	,17913	,847
		2-3 yıl	,28383	,15887	,075
		4 yıldan fazla	-,12139	,28578	,671
	4 yıldan fazla	1 yıldan az	-,20625	,30215	,495
		1-2 yıl	,15603	,29557	,598
		2-3 yıl	,40522	,28375	,154
		3-4 yıl	,12139	,28578	,671

Yapılan LSD analizine göre etik liderliğe ilişkin farklılığın çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 2-3 yıl arası olan çalışanlar arasında gözlemlendiği görülmektedir. Tablo 4.24’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 1 yıldan az ($X=3,83\pm0,76$) ve ($I-J=0,61$ ve $p=0,001$) çalışanlar, 2-3 yıl arası ($X=3,22\pm1,08$) ve ($I-J=-0,61$ ve $p=0,001$) çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu verilere dayanarak 1 yıldan daha az çalışanların 2-3 yıl arası çalışanlara göre etik liderlik davranışı algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Kalkınma ajansında göreve yeni başlayan bir kişinin etik liderlik ile ilgili algıları olumlu yönde ve

pozitif olduğu söylenebilir. Çalışma hayatının ilerleyen yıllarında yapılan uygulamalar veya davranışlar etik liderlik algısında azalmaya neden olmaktadır. Yöneticiler etik standartları ihlal eden davranışlar sergiler veya etik standartları ihlal eden çalışanları disipline etmezse çalışanların etik liderlik algılarında azalma meydana geldiği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, örgütlerin dinamik yönlerini etkin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Ekonominin, iletişimin, teknolojinin, insanların, düşüncelerin ve daha birçok faktörün ve koşulların hızlı gelişmesi ve bu gelişmelere alternatiflerin aranması gün geçtikçe yeni boyutlar kazanmaktadır. Bu gelişmeler ışığında alternatifi olmayan tek varlık insan sermayesidir. Bilginin önemi ve buna bağlı olarak nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç artmaktadır. İş ilişkilerinin değişen yapısı, alternatiflerin çokluğu, beklentilerin farklılaşması vb. durumlar örgütler için rekabet avantajı yaratmada önemli rol oynayan yetenekli çalışanların tanınması, beklentilerinin karşılanması ve örgütlerde tutulmasını giderek zorlaştırmaktadır. İş ilişkilerinde yaşanan bu değişimler araştırmacıların ilgisini daha fazla çekmeye başlamıştır.

Araştırmacıların üzerinde en kolay uzlaştıkları konu günümüzde ve gelecekte gelişme ve kalkınmanın temel ögesi olarak insan sermayesine önem verilmesi gerektiği olmuştur. Yaratıcılık, yenilik ve değişimin kaynağı olan insan, örgütlerin temel ve ayırt edici yeteneklerinden en önemlisini sağlamaktadır. Temel ve ayırt edici yetenekler ise örgütün rekabet avantajlarını oluşturmaktadır. Örgütler mevcut insan kaynaklarını rekabet avantajı kazanmak maksadıyla daha etkin kullanmaya çalıştıkları için, çalışan-örgüt ilişkileri son zamanlarda hem örgütsel araştırmacıların hem de örgüt yöneticilerinin ilgisini daha fazla çekmeye başlamıştır. Bu nedenle çalışanlar ve çalışanların işyeri hakkındaki görüşleri üzerine yeniden odaklanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar işyerinde korku, şüphe, belirsizlik, adaletsizlik, kaygı gibi birçok duygu içerisine girebilirler. Bu çalışmada çalışanların işverenleriyle olan ilişkileri hakkındaki görüşlerini dile getirmelerine olanak sağlanmıştır. Bu çalışma çalışanların yeni psikolojik sözleşme oluşturma yollarını belirlemelerine ve yöneticilerin pozitif liderliği geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye çok fazla odaklanılmış olmaması ve bu araştırmalarda da sadece iki değişken arasındaki doğrudan ilişkilerin ele alınması, önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmada geçmişteki

Çalışmalardan farklı olarak, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide etik liderlik davranışının aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere rehberlik edecek bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik davranışı arasındaki ilişkinin eşitlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi temelinde şekillendiği söylenebilir. Örgütteki uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen bir çalışan, eşitlik teorisine uygun olarak, bu eşitlik algısına olumlu karşılık vermektedir. Ancak, uygulamalarda eşitlik olmadığını düşündüğünde, sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek, olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucu ise adaletsiz uygulamalardan dolayı örgüte karşı duyarsızlaşma ortaya çıkabilmektedir. Bu ve benzeri olumsuz durumların yaşanması ve uzun süre devam etmesi sosyal etkileşimi zedelemekte, çalışanın kaynaklarının giderek azalmasına ve sonuçta psikolojik sözleşmesinin ihlaline yol açmaktadır.

Örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik konusunda yapılan teorik çalışmalar temel alınarak, Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarında alışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının nasıl etkilediğini ve etik liderliğin bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan ampirik araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye’nin değişik bölgelerinde bulunan 26 kalkınma ajansında çalışan toplam 973 kişi oluşturmaktadır. Uygulanan anketin birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve çalışılan kalkınma ajansının adı gibi araştırma kapsamındaki çalışanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde; Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenmiş olan potansiyel psikolojik sözleşme ihlali lği kullanılmıştır. 9 maddeli ölçek, katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin algılarını ölçmek üzere planlanmıştır.

Anketin nc bölümünde Colquitt (2001) tarafından geliştirilen iřėrenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ölçek kullanılmış, lek Necmettin Cihangiroğlu’nun, (2009), *rgtsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak rgtsel Adalet ve Kararlara Katılım* başlıklı doktora tezinden alınmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde kalkınma ajansındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Brown, Michael E. ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel adalet algısı ve etik liderlik davranışı ölçeklerinin geçerliliklerini ölçmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve üç ölçeğinde geçerliliği ortaya konmuştur. Faktör analizinden sonra ölçeğin güvenilirliğini hesaplama imkânı sağlayan iç tutarlılık (Cronbach Alpha) katsayısı bulunmuştur. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, her üç ölçeğin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmıştır.

Verileri toplamak için geliştirilen anket 2013 yılının Mayıs ve Haziran aylarında Türkiye'deki kalkınma ajanslarında çalışan personellere uygulanmıştır. 26 kalkınma ajansına e-posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Ancak, geri dönen anket formlarında hatalı ve eksik cevaplananlar olduğu için sadece 311 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. 311 anket formu, SPSS for Windows 17.0 paket programı ve AMOS 20 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı açısından değerlendirme yapıldığında %57,4'ü olumlu yönde görüş bildirmiş, %18,2'si kararsız kalmış ve %24,4'ü olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Olumsuz görüş bildiren çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde çalışanların en az katıldıkları ifade "Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir" ifadesidir. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının en önemli nedenlerinden budur. Psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel değişim çabalarına zarar verebilir çünkü bu türden ihlaller çalışanların örgütsel katılım ve örgütte çalışmaya devam etme niyetleri gibi niyet ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar, değişimin daha düşük iş güvenliği ve daha az kariyer geliştirme olanakları gibi kayıplar anlamına geldiğini düşünebilirler. Bu tür kayıplar psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi anlamına gelebilir. Robinson ve Rousseau (1994)'de yazmış oldukları makalede değişim yönetiminin iyi yönetilememesi psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olabileceğini ifade etmektedirler.

Örgütteki gelişim ve değişimden çalışanların haberdar edilmemesi ve personeli ilgilendiren bir değişimde personelin bilgisinin alınmaması psikolojik sözleşmenin ihlaline yol açabilmektedir. Örgütsel değişim çalışanların psikolojik sözleşme algılamalarını da değiştirmektedir. Psikolojik sözleşme çerçevesinde, çalışanın adalet algılarına, çıktılar hakkında değerlendirmelerine ve tutumlarına olumsuz etki söz konusu olduğunda, örgüt performansı da zarar görebilmektedir. Örgütsel değişimlerin sıkça yaşanması, çalışan ve işverenlerin birbirlerinden beklentilerini belirsizliğe sürüklemiş; ya da kurumların faaliyet gösterdikleri ekonomik ve sosyal çevredeki değişimler sonucunda, istihdam ilişkisinin yapısı köklü değişikliklere uğramıştır. Geleneksel istihdam anlayışında, günümüzde hızla artan ve değişen teknoloji, küreselleşme, giderek artan ve zorlaşan rekabet koşulları, bunlara bağlı olarak değişen endüstriyel ilişkiler ve kanunlar, yeni yönetim teorileri ve teknikleri gibi birçok sebepten dolayı, örgütün taahhütleri ve çalışanın beklentilerinin karşılanabilirliği de değişime uğramak zorunda kalmıştır. Sonuç olarak örgütte ve çevrede meydana gelen değişimler ve buna bağlı olarak bu değişimlerin yönetilememesi kalkınma ajanslarında çalışan personelin beklentilerini karşılayamamakta ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlaline neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 17 soruya ilişkin görüşleri incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerin ortalamaların, 3'ün altında olması olumsuz değerlendirmelere, 3'ün kararsızlığa ve 3'ün üstündeki değerlerin olumlu durumlara atıfta bulunduğu esas alınmıştır. Buna göre tüm soruların ve örgütsel adalet boyutlarının 3'ün üstünde ortalama değerlere sahip olması adalet ile ilgili değerlendirmelerin olumlu yönde olduğuna işaret etmektedir. Soru maddelerinde olumlu görüşler içerisinde en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler, “Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir” ve “Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir” ifadeleridir. Çalışanların karar verme mekanizmasına dâhil edilmemesi, mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olarak belirlenmemesi çalışanlar için adaletsizlik algısı yaratmıştır. Bu algının ortadan kaldırılması için karar vermede ilgili herkesin görüşünün alınması ve bu yönde kararların verilmesi gerekmektedir. Çalışanların mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olarak verilmesi gerekmektedir. Çalışanların eğitim, mesleki gelişim ve kariyer ile

ilgili eğimlere gönderilmeli veya verilecek eğitim kalkınma ajansı içerisinde gerçekleştirilmelidir.

Etik liderlik ölçeğinde yer alan 10 soruya çalışanların verdiği cevapların ortalama değeri 3'ün altında ise olumsuz, 3 ise kararsız ve 3'ün üstünde ise olumlu olarak değerlendirilmektedir. Etik liderlik ile ilgili en düşük ortalamaya sahip ifade 3,35 değer ile “Yönetici çalışan çıkarlarını hep aklında bulundurur” şeklindedir. Yöneticilerin işgörenleri korumak, onlara yardımcı olmak, çıkarlarına zarar verici davranışlardan kaçınmakla sorumlu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların çıkarları, talepleri ve beklentileri yöneticilerin ilgilenmesi gereken en önemli konu olmalıdır. Örgütte ekonomik, sosyal, hukuki v.b. konular ve bunlar ile ilgili yapılan düzenlemelerden önemli derecede etkilenecek taraf çalışanlardır. Bundan dolayı örgütte yapılacak her türlü eylem ve düzenlemede çalışanlar düşünülmesi gereken en önemli faktör olmalıdır. Çalışanların çıkarlarının düşünülmemesi etik liderlik açısından olumsuz olarak algılanmaktadır.

Örgütsel adalet algısının psikolojik sözleşme ihlali algısını etkileyip-etkilemediğini tespit etmek üzere yapılan analizde, örgütsel adalet ($\beta = -0,821$, $p < 0.01$) algısının psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre; psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletten etkilendiği için *H1. Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır* hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin çalışanlarına örgütsel kaynakları dağıtırken, onlara örgütsel imkânları sağlarken, onların bürokratik işlemlerini görürken ve onlarla iletişim kurarken adalet ve hakkaniyet duygularıyla hareket etmesi, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını azalttığı söylenebilir. Örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklar örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı olumsuz tutumları artırdığı bilinmektedir. Örgütteki çıktıların, işlemlerin ve etkileşimlerin adil olması çalışanların olumsuz duygu durumlarını olumlu hale getirdiği söylenebilir.

Elde edilen bulgular, Turnley ve Feldman'ın 1999'da 800 idareci üzerinde yapmış oldukları araştırmayı ve Coyle ve Shapiro'nun 2002'de yapmış oldukları araştırmayı, Chen Huei-Fang (2010) tarafından yapılan araştırmayı, Kickul ve arkadaşlarının 2002'de yapmış oldukları araştırmayı, Sapienza ve arkadaşlarının 1997'de yapmış oldukları araştırmayı desteklemiştir.

Etik liderlik davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacı ile kurulan model 2 sonuçlarına göre etik liderlik davranışı psikolojik sözleşme ihlali ($\beta = -0,135$; $p < 0.01$) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre, oluşturulan *H2. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır*, hipotezi kabul edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı az olan veya psikolojik sözleşmelerinin yerine getirildiğini düşünen yöneticilerin etik liderlik algı düzeyleri yüksektir. Çalışanlar kendilerine örgüt tarafından vaat edilen çıktıları ve hatta vaat edilenden daha çoğunu aldıklarında örgüte olan katkılarını artırma eğilimi içine girerler, çünkü çalışanlar kendilerini örgütün yararına olacak şekilde davranmakla mükellef hissetmektedirler. Etik liderlik davranışının etkin olması psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olmasını etkilemektedir. Çalışanlar, işyerinde etik liderlik davranışı gözlemlediklerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri de daha düşük olur, çünkü örgütleri kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmiştir. Ayrıca etik liderlerin örgütlerde nitelikli çalışan yaratmak ve bunların istihdamını devam ettirmek için kullandığı temel araçlardan bir tanesinin psikolojik sözleşme olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt ve birey arasında yapılan ve devamlılığı önem arz eden psikolojik sözleşme liderin davranış ve söylemlerinden önemli derecede etkilenmektedir.

Yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacı ile kurulan model 2 sonuçlarına göre, örgütsel adalet ($\beta = 0,947$ $p < 0.01$) algılarının etik liderlik davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, oluşturulan *H3. Yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır*, hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi ve çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkinin artırılmasına yönelik tutum ve davranışları belirleyebilmesi açısından önemli olarak görülmektedir. Yöneticilerin etik lider olarak algılanması, çalışanların örgütsel adalet algılarından olumlu etkilenmesiyle mümkün olabilecektir. Yöneticilerin etik davranışlarının çıktıları olarak çalışanların örgütsel adalet algıları, yöneticiler açısından önemli bir rehber niteliği taşıdığı söylenebilir. Çalışanlar, liderlerinin etik kurallara uygun olarak davrandığını gördüklerinde, örgütlerinin “doğru olanı yapma” zorunluluğunu yerine getirdiğini düşünürler. Örneğin, etik standartları ihlal eden çalışanların cezalandırılması çalışanların örgütün genel kabul

görmüş normlara uyduğunu düşünmelerine olanak sağlar. Dolayısıyla, çalışanların liderlerinin etik ilkelere uyduğuna dair algıları onları örgütün kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünmeye itebilmektedir. Bu durum örgütsel adalet algısına da uygundur. Normatif açıdan uygun bir şekilde davranan ve etik davranmayı teşvik eden liderler çalışanlarının örgütün kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşünmelerine olanak sağlamaktadır.

Etik liderlik davranışının, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını incelediğimizde, model 1 ve model 2 sonuçlarına göre bu sonuçlar arasında önemsenecek kadar farkın olması etik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre oluşturulan hipotez; *H4. Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir*, kısmen kabul edilmiştir. Etik liderliğin kısmi aracılık rolünün olması, kalkınma ajanslarında çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının düşük olması (psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini de anlayabiliriz) ve örgütsel adalet algılarının yüksek olması sonuçlarına bağlanabilir. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan bir çalışan bu konuda bir değerlendirme yaparken, yöneticilerin kendisine etik açıdan nasıl davrandığının da yorumunu yapacaktır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarındaki olumsuz durumlar, yöneticilerin etik davranışları ve söylemleriyle olumlu hale getirilebilir.

Etik liderliği aracı değişken olarak kullanan çalışmalar açısından bir değerlendirme yaptığımızda, Philipp (2012) tarafından yapılan işyerinde psikolojik sözleşmeler; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik liderlik arasındaki ilişkiler başlıklı doktora tezi çalışmasıyla (Hipotez 5a: Etik liderlik, işlemsel sözleşmeler ile duygusal bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi ılımlştırır. Hipotez 5b: Etik liderlik, ilişkisel sözleşmeler ile normatif bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi ılımlştırır. Bu hipotezler regresyon analizi sonucu kabul edilmiştir.) benzerlik göstermektedir. Etik liderliği aracı değişken olarak kullanan diğer bir araştırma da Koen Dingemans (2012) tarafından yapılmıştır. “Algılanan İş Güvensizliği ve Yardım Davranışı: Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Etkisi” başlıklı çalışmasıyla (Hipotez 2. Etik Liderlik çalışanların algılanan iş güvensizliği ve yardım davranışı arasındaki negatif ilişkiyi

ılımlaştırır şeklinde olmuştur. Bu hipotez anket verilerine göre kabul edilmiştir.) çalışmamız benzerlik göstermektedir.

Fred O. Walumbwa ve John Schaubroeck (2009) tarafından yapılan “Liderin Kişisel Özellikleri ve Çalışanın Ses Çıkarma Davranışı: Etik Liderliğin ve Çalışma Grubunun Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rollerini” başlıklı çalışma (Hipotez 6, liderin kişisel özelliği (örneğin onaylama, dürüstlük, yansız davranma) ile çalışanın ses davranışı arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi tahmin edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin aracılık etkisi bulunmuş ve hipotez 6 desteklenmiştir) çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Yan Liu ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan “Örnek Olma ve Yönetici Tarafından Değerlendiren Performans: Etik Liderliğin Aracılık Rolü” başlıklı çalışma ile (oluşturulan hipotezler şu şekildedir: Hipotez 3, etik liderlik, örnek olma ve yönetici tarafından değerlendirilen rol-içi performans arasındaki ilişkiyi aracı olarak etkiler. Hipotez 4, etik liderlik, örnek olma ve yönetici tarafından değerlendirilen rol-üstü performans arasındaki ilişkiyi aracı olarak etkiler. Elde edilen bulgular doğrultusunda hipotez 3 kabul edilmiş, hipotez 4 reddedilmiştir.) çalışmamız benzerlik göstermektedir.

Sonuçlar, kontrol değişkenleri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri açısından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik algılarında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Çalışanların cinsiyet değişkeni açısından, psikolojik sözleşme ihlali ve etik liderlik davranışı algılarında farklılık bulunmadığı görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısında üzerinde anlamlı farklılık olduğu, kadınların erkeklere göre örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kalkınma ajansları yöneticilerinin büyük bir kısmının erkek olması, kadın çalışanlara karşı daha nezaketli ve saygılı davranması kadınların adalet algısının yüksek olmasına neden olmuş olabilir.

Çalışanların çalışma süresi açısından psikolojik sözleşme ihlali algılarında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısı ve etik liderlik algısı algılarında anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Kalkınma ajanslarında 1 yıldan az çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu ve pozitif yönde olduğu söylenebilir. Çalışma süresi ilerledikçe çalışanların örgütsel adalet algılarında düşüş meydana gelmektedir. Bu durum çalışanların adaletsiz uygulamalara ve davranışlara göstermiş olduğu tepkinin bir

sonucu olarak ortaya çıkmış olabilir. Adil olmayan davranışların sergilenmesi ve bunun devam etmesi personelin işten ayrılmasına yol açmaktadır. İşten ayrılmayan personeller ise durumu kabullenip örgütsel adalet algılarını bu yönde olumlu hale getirmeye çalıştıkları söylenebilir. Kalkınma ajansında göreve yeni başlayan bir kişinin etik liderlik ile ilgili algıları olumlu yönde ve pozitif olduğu söylenebilir. Çalışma hayatının ilerleyen yıllarında yapılan uygulamalar veya davranışlar etik liderlik algısında azalmaya neden olmaktadır. Yöneticiler etik standartları ihlal eden davranışlar sergiler veya etik standartları ihlal eden çalışanları disipline etmezse çalışanların etik liderlik algılarında azalma meydana geldiği söylenebilir.

Ulaşılan bu bulgular, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir noktaya işaret etmektedir. Örgütsel başarı, rekabet, verimlilik ve etkililiğin artması için tüm kurumlarda yoğun çabalar sergilenmektedir. Ancak, bu yoğun faaliyetlerin sonucunda, eğer yönetsel uygulamalara dikkat edilmezse, örgüt içerisinde adil sistemler oluşturulmazsa, bu durum çalışanların öncelikle psikolojik sözleşmelerini olumsuz etkilemekte, daha sonra psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıları oluşturabilmekte, uzun vadede ise psikolojik sözleşmelerinin reddine yol açabilmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebileceği, sosyal etkileşimde bulunabileceği, adalet mekanizmasının tam olarak tüm örgütü kapsayacağı şekilde oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin sadece kamu çalışanları olması, kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Gelecekte özel sektör firmaları üzerinde de benzer çalışmaların yürütülmesi ve ölçeklerin boyutlandırılarak karşılaştırma yapılması araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olacaktır. İleride yapılacak araştırmalarda, benzer bir modelin farklı meslek gruplarında ve uzun dönemli gözlemlere dayanan veri kullanılarak tekrar edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, Atilla ve Erenler, Esra, *Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma*, 2011, 447- 464, Erişim Tarihi: 16.12.2012, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/dergi/31/28.pdf>
- Akkoç, İrfan, “Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Altıntaş, Füsün Çınar, “Bireysel Değerlerin, Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 2006, 19-40.
- Arıkan, Rauf, *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Tübitak Yayıncılık, Ankara 1995.
- Arslan, H. Bader ve Ulaş, Dilber, “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (12), 2004, 102-114.
- Ateş, Hamza ve Bülent, Oral, “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve ‘Örgütsel Ruhçuluk’ Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 2003, 55-71.
- Ay, Canan, “İşletmelere Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 2005, 31-52.
- Aydın, Tükeltürk - Şule, Şahin – Perçin, Nilüfer – Güzel, Berrin, “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 2012, 93-110.
- Aydın, Ayhan ve Başkan, Gülsün Atanur, “Örgüt ve İnsan Doğası Tartışmaları Ekseninde İletişim Arayışları”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(29), 2005, 91-93.
- Aydın, İnayet Pehlivan, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, (İkinci Baskı), Pegem A Yayınevi, Ankara 2006.
- Aydın, İnayet, *Yönetim, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Baccili, Patricia A., *Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation*, (Doctoral Thesis), California 2001.

- Bakhshi, Arti and Kumar, Kuldeep and Rani, Ekta, "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal Of Business and Management*, Vol: 4, No: 9, 2009, 145-154.
- Baldwin, Susanna, "Organizational Justice", 2006, 1-13, Erişim Tarihi: 04.04.2012, <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51, No 6, 1986, 1173-1182.
- Barrett, Deborah J., "Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers", 2006, 1-17, Erişim Tarihi: 04.06.2012, <http://scholarship.rice.edu>, <http://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27037/Leadership%20Communication%20%20A%20Communication%20Approach%20for%20Senior-Level%20Managers%20-%20Barrett.pdf>
- Beekun, Rafik Issa, "Islamic Business Ethics", *International Institute Of Islamic Thought*, (703) 471-1133, 1996, 1-14, Erişim Tarihi: 12.05.2012, <http://www.muslimtents.com/aminahsworld/ethicshm.pdf>
- Bekaroğlu, Merih Arzu, "The Moderating Effect Of Organizational Justice On Reactions To Psychological Contract Breach", (Master Thesis), Marmara Üniversitesi, 2011.
- Bello, Shukurat Moronke, "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 11; June 2012, 228-236.
- Beverly L. U., Philipp, *Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership*, (Doctoral Thesis), California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles, 2012.
- Brown, Michael E. and Treviño, Linda K. And Harrison, David A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, 117-134.
- Brown, Michael E. and Treviño, Linda K., "Ethical Leadership: A Review And Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, 595-616.

- Brown, Michael E., "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", *Organizational Dynamics*, 36(2), 2007, 140-155.
- Bull, Rebecca A., *Psychological Contract Under-Fulfillment: Leader-Member Crossover*, (Doctoral Thesis), Purdue University, 2008.
- Burgess, Deborah F., *A Structural Equation Modeling Approach To The Study of the Psychological Contract And The Implications For Federal Leaders*, (Doctoral Thesis), University Of Phoenix, 2010.
- Büte, Mustafa, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 2011, 171-192.
- Camble, Donald A.J., *The Psychological Contract: The Development and Validation Of A Managerial Measure*, (Doctoral Thesis), The University of Waikato, 2008.
- Chen, Huei-Fang, "The Relationships Of Organizational Justice, Social Exchange, Psychological Contract, And Expatriate Adjustment: An Example Of Taiwanese Business Expatriates", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 2010, 1090-1107.
- Chippendale, Paul, "On Values, Ethics, Morals and Principles", 2001, 1-6, Erişim Tarihi: 17.12.2012, www.minessence.net/html/aboutavi.htm
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Şahin, Bayram, "Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Adalet Algılarının Değerlendirilmesi", *III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildiriler Kitabı*, Ankara 2011, 251-270.
- , "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 2010, 1-16.
- Cihangiroğlu, Necmettin, *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum 2009.
- Coetzee M, *Organizational Justice*, University of Pretoria, 2005, Chapter: 4, Erişim Tarihi: 09.11.2012, <http://upetd.up.ac.za>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E., "The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 2001, 278-321.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng., "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25

- Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, 2001, 425-445.
- Conner, Deondra Shrod, “The Role Of Equity Sensitivity İn Organizational Justice Perceptions”, *The Florida State Universty College Business*, ABD, (Doctoral Thesis), 2002.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M., “Psychological contracts. In: Cooper”, *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior*, Cary L. and Barling, Julian, (eds.), SAGE Publications, London UK 2008, 1-36, Erişim Tarihi: 11.11.2012, <http://eprints.lse.ac.uk>
- Cropanzano, Russell and David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, No. 4, 2007, 34-48, Erişim Tarihi: 15.10. 2012, <https://sharepoint.cahnrs.wsu.edu>
- Çeçen, Anıl, “Hukukta Norm ve Adalet”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 1975, 71-115.
- Daams, R.J.C. (Rick), *Ethical Leadership And Followers Organizational Compliance: Mediating Role of The Psychological Contract and Moderating Role Of Organizational Identification*, (Master Thesis), Tilburg Universty, Hollanda 2012.
- Davies, Iain A. and Crane, Andrew, “Ethical Decision Making in Fair Trade Companies”, *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 2003, 79-92.
- Demiral, Özge, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 2008.
- Demirbilek, Tunç, “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 2003, 22-37.
- Demirel, Yavuz ve Seçkin Zeliha, “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilig”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 2011, 99- 119.

- Dingemans, Koen, *Perceived Job Insecurity and Helping Behavior: The Moderating Effect of Ethical Leadership*, (Master Thesis) Tilburg University, Hollanda 2012.
- Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa 2010.
- Erdem, Orhan ve Dikici, Metin, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 2009, 198-213.
- Erdoğan, İrfan, “Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 23, Yaz-Güz 2006, 1-26.
- , *Araştırma Dizaynı ve İstatistikî Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara 1998.
- , *İletişimi Anlamak*, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2002.
- Eren, Erol “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, (Genişletilmiş Altıncı Baskı), Beta Basım A.Ş., 2000,
- Eren, Selim Said ve Hayatoğlu, Özgür, “Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 2011, 109-128.
- Fairholm, Matthew R., *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*, 2002, 1-45, Erişim Tarihi: 10.10.2012, <http://www.strategicleaders.org/system/files/private/definingleadership-past-present.pdf>
- Freeman, R. Edward And Stewart, Lisa, “Developing Ethical Leadership”, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2006, 2-15, Erişim Tarihi: 23.12.2012, http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf
- Freese, Charissa and Schalk, René, “How To Measure The Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review Of Measures”, *South African Journal of Psychology*, 38(2), 2008, 269-286, Erişim Tarihi: 11.11.2012, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=93082>
- Gençkaya, Ömer Faruk, Türkiye’de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması Çıkar Çatışması, *Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yayını*, 2009, Erişim Tarihi: 10.10.2012, <http://tr.scribd.com/doc/61524645/ebook-CIKAR-CATI%C5%>
- Gintis, Herbert, *Behavioral Ethics*, 2006, 1-20, Erişim Tarihi: 25.12.2012, <http://www.umass.edu/preferen/gintis/BehavioralEthics.pdf>

- Görmez, Kemal ve Atan, Murat, Altan Şenol, Özkan Sancak Hatice, Güleç Sevcin, Eralp Anıl, Parıltı Cemalettin, “Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması Etik, Kültür ve Toplum”, 2009, http://www.etik.gov.tr/test/duyurular/digerleri/proje2006_etik/akademik_arastirma_konf.ekim2009/Etik,_Kultur_ve_Toplum.pdf
- Gözütok, F. Dilek, “Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 1999, 83-99, Erişim Tarihi: 26.12.2012, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/865.pdf>
- Grant, Helen Margaret, *The Psychological Contract Of Solicitors And The Impact Of Promotion To Partnership*, Durham Theses, Durham University, 2010, Available at Durham E-Theses Online: Erişim Tarihi:12.12.2012, <http://etheses.dur.ac.uk/311/>
- Greenberg, Jerald and Baron Robert A., *Behavior In Organizations* , Prentice Hall Inc., (7th Edition), New Jersey, USA 2000.
- Greenberg, Jerald, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2), 1990, 399-432.
- Grimmer, MR and Oddy, M, “Violation Of The Psychological Contract: The Mediating Effect Of Relational Versus Transactional Beliefs”, *Australian Journal of Management*, 32 (1), 2007, s. 153-175.
- Groves, Kevin and Vance, Charles and Yongsun Paik, “Linking Linear/Nonlinear Thinking Style Balance and Managerial Ethical Decision-Making”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, No. 2, 2008, 305-325.
- Gül, Hasan ve Gökçe, Hakan, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 13(1), 2008, 377-389.
- Gül, Hasan, *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze 2003.
- Gürbüz, Sait ve Mert, İbrahim Sani, “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 2009, 117-139.

- Haines, Russell and Leonard, Lori N.K., “Situational Influences On Ethical Decision-Making In An It Context”, *Information & Management*, 44, 2007, 313-320.
- Hao Zhao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski, Jesus Bravo, *The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes*, *Personel Psychology*, Autumn, 60, 3, 2007, 647-680.
- Haq, Sonia, “Ethics And Leadership Skills In The Public Service”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2011, 2792–2796.
- Hermond, Douglas, “Ethical Leadership Is Not Optional: How LPPs Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 2005-2006, 1-5.
- Hess, Ronald L. And Ambrose Maureen, *The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling*, 1-14, Erişim Tarihi: 16.10.2012, <http://userwww.sfsu.edu/ibec/papers/12.pdf>
- Hicks, Melanie Sue, “*Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers*”, *Electronic Theses, Treatises and Dissertations*. Paper 4061. The Florida State University College of Social Sciences, 2007, Erişim Tarihi: 22. 12. 2012, <http://diginole.lib.fsu.edu/etd>
- İbicioğlu, Hasan, H.İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 2009, 1-23.
- İçerli, Leyla, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1), 2010, 67-92.
- İşcan, Ömer Faruk ve Karabey, Canan Nur, “Örgüt iklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 2007, 180-193.
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 2004, 181-201.
- İşcan, Ömer Faruk, “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 2005, 149-171.

- Jacqueline, A-M, Coyle- Shopiro, “A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, 927-946, Erişim tarihi: 01.01.2013, http://eprints.lse.ac.uk/831/1/JOB_PC_and_OCB.pdf
- Jago, Arthur G., “Leadership: Perspectives in Theory And Research”, *Management Science*, Vol. 28, 1982, 315-336.
- Judeh, Mafruz, “Ethical Decision Making And Its Relationship With Organizational Justice”, *International Journal of Academic Research*, 3(4), 2011, 215- 220.
- Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2010.
- Kaldırımcı, Nurettin, “Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 1, 1987, 113-128.
- Kaptein, Muel, “Ethics Programs and Ethical Cultures: A Next Step in Unraveling their Multi-Faceted Relationship”, 2008, 1-37, Erişim Tarihi: 18.11.2012, <http://repub.eur.nl/res/pub/12192/ERS-2008-020-ORG.pdf>, 1-37.
- Kant, Immanuel *Ethica Etik Üzerine Dersler*, (İkinci Baskı), (Çev. Oğuz Özügül), Pencere Yayınları, İstanbul 2007.
- Karademir, Tamer ve Çoban, Bilal, “Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 2011, 25-41.
- Karaeminoğulları, Ayşegül, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2006.
- Karcioğlu, Fatih, “Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)”, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1997.
- , “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 2001, 265-283.
- Karriker, Joy Humphries, *Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model*, (Doctoral Thesis), Virginia Commonwealth University, 2005.

- Kıranlı, Sevdâ ve İlğan Abdurrahman, “Eğitim Örgütlerinde Karar verme Sürecinde Etik”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 14, 2007, 150-162, Erişim Tarihi: 10.10.2012, <http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/02012008dergi/dosyalar/150%20-%20162.pdf>
- Kickul, Jill and Neuman, George and Parker, Christopher and Finkl, Jon, “Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 2001, 77-93.
- Kidder, Deborah L., Buchholtz Ann K., “Can Excess Bring Success? CEO Compensation And The Psychological Contract”, *Human Resource Management Review*, 12, 2002, 599-617.
- Kuçuradi, İoanna “ Etik ve Etikler”, *Türkiye Mühendislik Haberleri*, Sayı 423 - 2003/1, Erişim Tarihi: 12.12.2012, <http://kisi.deu.edu.tr>.
- Lee, Andrew J., *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives*, (Doctoral Thesis), Touro University International, Cypress California 2007.
- Lemmergaard, Jeanette and Lauridsen, Jorgen, “The Ethical Climate of Danish Firms: A Discussion and Enhancement of the Ethical-Climate Model”, *Journal of Business Ethics*, 80(4), 2008, 653-675.
- Levinson, H, C. R. Price, K. J. Munden, H. J. Mandl and C. M. Solley, *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge 1962.
- Liu Yan, Loi Raymond and Lam Long W, “Exemplification and Supervisor-rated Performance: The Moderating Role Of Ethical Leadership”, *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (2), June 2013, 145-154.
- Liping, Wang, and Yu, Ma, *The Study of Maintain System of Dispatched Workers' Psychological Contract*, 2010, 676- 679, 978-1-4244-6932-1110 IEEE
- Lonsdale, Damian J., “Interactional Justice and Emotional Abuse: Two Sides of the Same Coin?” *Arts and Social Sciences Journal*, Vol. 2013: ASSJ-56, 2013, 1-6 Erişim tarihi: 02.02.2013, <http://astonjournals.com/assj>
- Malloy, David Cruise, *Understanding the Nature of Ethics, Values, and Purposes of Business, Health Care and Law: Implications and Applications for Community*

- Sport The Sport We Want Symposium*, 2003, 59-79, Erişim tarihi: 30.12.2012, <http://www.cces.ca/files/pdfs/CCES-PAPER-Malloy-E.pdf>
- Martin, Kelly D. and Cullen, John B., “Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Business Ethics*, 69(2) Dec., 2006, 175-194.
- Maureen, L. Ambrose, and Anke, Arnaud and Marshall, Schminke, “Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes”, *Journal of Business Ethics*, 77(3), 2008, 323-333.
- Meydan, Cem Harun ve Şeşen Harun, *Yapısal Eşitlik Modellemesi ve AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara 2011.
- Mihelič, Katarina Katja and Lipičnik, Bogdan and Tekavčič, Metka, “Ethical Leadership”, *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter*, 14(5), 2010, 31-42.
- Mimaroğlu, Hande, *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2008.
- Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L., “When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, 22(1), 1997, 226-256.
- Mullane, Susan P., “Ethics and Leadership”, *The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series*, 2009, 1-6, Erişim Tarihi: 09.09.2012, http://www.bus.miami.edu/_assets/files/executive-education/leadership-institute/ethics-and-leadership.pdf
- N. T. Özmen Ömür ve Arbak, Yasemin ve Süral Özer, Pınar, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(1) 2007, 17–33.
- Nakip, Mahir, “*Pazarlama Araştırmaları ve Teknikleri (SPSS Destekli) Uygulamalar*”, (Genişletilmiş 2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.
- Naktiyok Atılhan, Karabey, Canan N., Timuroğlu, M.Kürşat ve Daştan Hüseyin, “*Stratejik Planlama*”, İmaj Yayınevi, Ankara, 2009.
- Neubert, Mitchell J. and Carlson, Dawn S. and Kacmar, Michele K. and Roberts, James A. and Chonko, Lawrence B., “The Virtuous Influence Of Ethical Leadership

- Behavior: Evidence From The Field” *Journal Of Business Ethics*, 90(2), 2009, 157-170.
- Nurmohamed, Samir - Greenbaum, Rebecca L., Mayer David M., Derue D.Scott, “Do I Care If My Boss Does The Right Thing? An Ethical Lens On Psychological Contract Fulfillment” 2012, 1-6, Erişim Tarihi: 15.02.2013, <http://webuser.bus.umich.edu/dmmayer/Published%20Articles/Nurmohamed,%20Greenbaum,%20Mayer,&%20DeRue,%20AoM%20Pro,%202012.pdf>
- O’Donohue, Wayne and Nelson, Lindsay, “The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract”, *Journal of Business Ethics*, 90, 2009, 251–263.
- Ohno, Izumi and Shimamura, Masumi, *Managing the Development Process and Aid, East Asian Experiences in Building Central Economic Agencies*, GRIPS Development Forum, March, National Graduate Institute for Policy Studies 7-22-1 Roppongi, Minato-ku, Tokyo, Japan 2007.
- Oktay, Erkan, Özen, Üstün, Alkan, Ömer “Kredi Kartı Sahipliğinde Etkili Olan Faktörlerin Araştırılması: Erzurum Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 24 Sayı: 2, 2009, 1-22.
- Oruç, İlke ve Tonus, Zümrüt, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi”, 2011, 1-15, Erişim tarihi: 29. 01. 2013, http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presentations/UL20.pdf
- Özdamar, Kazım, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, (2.Baskı), Kaan Kitabevi, Eskişehir 1999.
- , *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, (7. Baskı), Kaan Kitabevi, Eskişehir 2010.
- Özdevecioğlu, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 2003, 77-96.
- Öztürk, S., Özgür, *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli 2010.
- Pickett, Michael, C., “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, 1(1), 2005, 44-54.

- Plinio, Alex J., "Ethics and Leadership", *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), 2009, 277-283.
- Raeder, Sabine, "The Fairness Of The Psychological Contract İn The Context Of Work Flexibility: A Multilevel Approach", *Swiss Federal Institute of Technology Zurich: Organization Work and Technology Group, Zurich: Switzerland*, 2005, ErişimTarihi:14.10.2012,
http://www.iew.uzh.ch/study/courses/downloads/9_Sabine_Raeder.pdf
- Resick, Christian J. And Hanges, Paul J. And Dickson, Marcus W. and Mitchelson, Jacqueline K., "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63, 2006, 345–359.
- Restubog, Simon Lloyd D. And Bordia, Prashant and Bordia, Sarbari, "The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responses to Psychological Contract Breach: An Interactionist Perspective", *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 2009, 165-178.
- Robbins, Stephen P. And Judge, Timothy A., (Çeviri Editörü: İnci Erdem), *Örgütsel Davranış- Organizational Behavior*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2012.
- Robinson, Sandra L., and Denise M. Rousseau, "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, 245-259.
- Robinson, Sandra L. and Morrison, Elizabeth Wolfe, "The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 2000, 525-546
- Robinson, Sandra L. Matthew S. Kraatz, Denise M. Rousseau, "Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 37(1), 1994, 137-152.
- Rousseau, Denise M., "New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. II, 1990, 389-400.
- , "Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 2001, 511–541.

- Rukancı, Fatih, 6. Uluslararası Türk Kültürü Kongresi Bildirileri, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Cilt: II, Ankara, 2009.
- Sapientza, Harry J, Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, David M., “Procedural Justice And Changes In Psychological Contracts: A Longitudinal Study Of Reengineering Planning”, *Academy of Management. Best Papers Proceedings; ProQuest Dissertations & Theses (PQDT)*, 1997, 354-358.
- Schalk, Rene; Roe, Robert, “Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation” *Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd.*, Oxford, USA, 37(2), 2007, 167-182.
- Schaubroeck, John M. And Hannah, Sean T. And Avolio, Bruce J. And Kozlowski, Steve W. J. And Lord, Robert G. And Treviño, Linda K. And Dimotakis, Nikolaos And Peng, Ann C., “Embedding Ethical Leadership Within And Across Organization Levels”, *Academy of Management Journal*, 55(5), 2012, 1053-1078.
- Schaupp, Gretchen Lina “An Experimental Study of Psychological Contract Breach: The Effects of Exchange Congruence in the Employer-Employee Relationship,” (Doctoral Thesis), State University, Blacksburg, Virginia, 2012.
- Selekler, Zeynep Oğul, *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2007.
- Seregow, David, “Defining Leadership – What Matters Most?”, *Attaine Performance Corporation*, 2005, 1-4, Erişim Tarihi: 25.11.2012, www.attaine.com/documents/Defining%20Leadership.pdf
- Smitson, Janet – Lewis, Suzan, “The Psychological Contract and Work-Family”, *Organization Management Journal*, 1(1), 2004, 70-80.
- Starratt, Robert. J., *Ethical Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Sökmen, Alptekin, *Ankara’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2000.
- Suazo, Mark, Melvin, *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract*, (Doctoral Thesis), Kansas University 2003.

- Sun, Shili, “Organizational Culture and Its Themes”, *International Journal of Business and Management*, 3(12), 2008, 137-141.
- Sunal, Onur, “Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3), 2011, 283-305.
- Syed, Sumaiya, *Impact Of Organizational Restructuring On Psychological Contract Breach And Attitudes Of Employees Working In Private Commercial Banks Of Pakistan*, (Master Thesis), The University Of Twente, 2009-2010.
- Şahin, Bayram ve Taşkaya Serap, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 2010, 85- 113.
- Şeşen, Harun, “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi”, *Savunma Bilimler Dergisi*, 9(2), 2010, 67-90.
- Thompson, Marc and Heron, Paul, “The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 2005, 383-404.
- Thompson, Karen J. And Thach, Elizabeth C. And Morelli, Melissa “Implementing Ethical Leadership: Current Challenges And Solutions”, *Insights to a Changing World Journal*, Issue 4, 2010, 107-130.
- Titrek, Osman, “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 2009, 551-573.
- Toffler, Alvin, (Çev: Selami Sorgut), *Gelecek Korkusu Şok*, Koridor Yayıncılık, İstanbul 1974.
- Tosi, Henry L. “March James and Simon Herbert, *Organizations*”, chapter 7, 93-102, Erişim Tarihi: 14.12.2012, http://www.sagepub.com/upm-data /27411_7.pdf
- Töremen, Fatih ve Tan, Çetin, “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 2010, 58-70.
- Tsai, Markus, Chia-Han, *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education*, (Doctoral Thesis), University of Washington, 2012.

- Tuna, Muharrem ve Bircan, Hüdaverdi ve Yeşiltaş, Murat, “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 2012, 143-155.
- Turunç, Ömer ve Çelik, Mazlum, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 2010, 183-206.
- Tutar, Hasan, *Örgütsel İletişim*, (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık Ankara 2009.
- Usta, Aydın “Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 2012, 403-421.
- Van de Ven, Cyril “The Psychological Contract; A Big Deal?” *Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Netherlands*, 2004, 647-680, Erişim Tarihi:18.10.2012,<http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>
- Victor, Bart and Cullen, John, B., “The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1988, 101-125.
- Vijaya, V. And Tiwari, Binay, “Elements in Cross-Cultural Communication Competence: Derivative of a Case Study Comparing Indian and Japanese Communication”, *The IUP Journal of Soft Skills*, IV(3), 2010, 22-38.
- Walumbwa, Fred O. ve Schaubroeck, John “Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety”, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 2009, 1275–1286.
- Wang, Lin and Huang, Jiaxin and Li, Junchao and Chu, Xiaoping (2010) “Organizational Justice, Employment Relationship and Employee Job Attitudes”, *E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE), 2010 International Conference on. IEEE, 2010*, 1-4, Erişim Tarihi: 15.12.2012, http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5661512 978-1-4244-7161-4/10/\$26.00 ©2010 IEEE,
- Weber, Max. (Çev: H.Bahadır Akın), *Bürokrasi ve Otorite*, Adres Yayınları, Ankara 2006.

- Weilin Cao, Renfa, Zhu, “Research on the Mechanism of Formation and Execution of the Psychological Contract between Organizations and Employees”, *International Conference On Management Science And Engineering*. Vol. 8. 2007, 504-510, Erişim Tarihi: 25.12.2012, <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264555933aotwdta.pdf>
- Weston, Rebecca and Gore, Jr., Paul A., “A Brief Guide to Structural Equation Modeling”, *The Counseling Psychologist*, 34(5), September 2006, 719-751, DOI: 10.1177/0011000006286345.
- Wilma, K., Calderone, M. A., *Survivor Reactions To Organizational Downsizing: The Influence Of Justice Perceptions And The Psychological Contract*, (Doctoral Thesis), University Of North Texas, 2004.
- Yalçın, Asuman, “Pazarlama Araştırmasında Etik ve Etik İlkeler”, *MÜ Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Yıl: 9, Sayı: 12, 2000, 41-50.
- Yang Lin, Yang Li, *An Empirical Study on the Psychological Contract Structure of Service Enterprise: With Bank for Example*, ISBN:978-1-4244-3662-0/09/©2009 IEEE, 682-687.
- Yatkın, Ahmet, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 2008, 211-231.
- Yavuz, Ercan, “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 2010, 302-312.
- Yelboğ, Atilla, “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 12(2), 2012, 171-182.
- Yıldırım, Ali, *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman 2010.
- Yılmaz, Ercan, *Ahlâk, Toplum Yapısının Bir Parçası Olarak ETİK ve LİDERLİK*, Öğretmenin Dünyası Odun pazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara 2005, 39-51.

-----, *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya 2006.

Yürür, Şenay ve Demir, Kemal, “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 2011, 311-335.

<http://www.teal.org.uk/Leadership/definition.htm>, Erişim tarihi: 19.11.2012.

<http://pr.hec.gov.pk/Chapters/600S-2.pdf> s.12, Erişim Tarihi: 24.12.2012.

EKLER**EK 1.****ANKET FORMU**

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü” başlıklı Doktora tez eserinin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz. Cevaplarınızın var olan durumu yansıtması beklenmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Zafer AYKANAT

Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaşınız	18-24 () 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()
Medeni durumunuz	Bekar () Evli ()
Eğitim düzeyiniz	Lisans () Lisans Üstü () Doktora ()
Kurumunuzun adı	
Kurumda çalışma süreniz	1 Yıldan Az () 1-2 Yıl () 2-3 Yıl () 3-4 Yıl () 4 Yıldan Fazla ()

Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeği (PSİÖ)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şu an çalıştığınız kurumunuz hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak, lütfen aşağıdaki her ifade için 5 seçenekten birisini işaretleyerek her ifade ile ilgili katılma veya katılmama derecenizi gösteriniz.					
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir	1	2	3	4	5

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) Aşağıda çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışanların ne söyleyeceklerini dinler.	1	2	3	4	5
2.Etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.	1	2	3	4	5
3.Kişisel hayatını etik davranışlara göre düzenler.	1	2	3	4	5
4.Çalışan çıkarlarını hep aklında bulundurur.	1	2	3	4	5
5.Adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
6.Güvenilebilir.	1	2	3	4	5
7.Çalışanlar ile iş etiği yada iş değerleri konusunda görüşür.	1	2	3	4	5
8.Etik açısından doğru şeyler için örnek teşkil eder.	1	2	3	4	5
9.Başarıyı sadece sonuçlara göre tanımlamaz, başarıya giden yolu da değerlendirir.	1	2	3	4	5
10.Karar verirken “yapılacak en doğru şey” ne diye sorar.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.							
İşlemsel Adalet	1	Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	1	2	3	4	5
	2	Çalıştığım kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	1	2	3	4	5
	3	Çalıştığım kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
	4	Çalıştığım kurumda kararlar tarafsızca alınır.	1	2	3	4	5
Kişilerarası İlişkide Adalet	5	Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır	1	2	3	4	5
	6	Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
	7	Benim istek ya da şikayetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
Bilgisel Adalet	8	Çalıştığım kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5
	9	Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	1	2	3	4	5
	10	İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	1	2	3	4	5
	11	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	1	2	3	4	5
	12	İstek ya da şikayetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	1	2	3	4	5
Dağıtumsal Adalet	13	Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
	14	Çalıştığım kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	1	2	3	4	5
	15	Çalıştığım kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	1	2	3	4	5
	16	Çalıştığım kurumun ücretlendirme politikası adildir.	1	2	3	4	5
	17	Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Zafer AYKANAT
Doğum yeri ve tarihi	Horasan, 01.09.1985
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü 2003-2007
Y.Lisans Öğrenimi	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı 2008-2010
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2010-
İletişim	
E-Posta Adresi	zafer_aykanat@hotmail.com
Tarih	01.01.2014