T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ VE LİDERLİK TARZLARI İLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MERVE GERÇEK

2502130145

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. GÖNEN İLKAR DÜNDAR

İSTANBUL, 2017

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ VE LİDERLİK TARZLARI İLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MERVE GERÇEK

2502130145

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. GÖNEN İLKAR DÜNDAR

İSTANBUL, 2017
Bu Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi (BAP) tarafından desteklenmiştir. Proje No: 55101

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	MERVE GERÇEK	**Numarası**	:	2502130145
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	**Danışmanı**	:	PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR
Tez Savunma Tarihi	:	14-04-2017	**Saati**	:	11.00
Tez Başlığı	:	PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ VE LİDERLİK TARZLARI İLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ~~**50. Maddesi**~~ uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR		Kabul
PROF.DR.A.OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER		Kabul
PROF.DR.İNCİ ARTAN ERDEM		Kabul
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		

ÖZ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ VE LİDERLİK TARZLARI İLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MERVE GERÇEK

Bu çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin, psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından yazılı olmayan beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak, yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerinin değerlendirilmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği (YPSÖ)", Demir ve Okan (2008) tarafından geliştirilen "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" ile demografik soruların bulunduğu bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Kocaeli illerinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 316 yönetici oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ve liderlik tarzları arasındaki ilişkileri kapsayan kuramsal model, LISREL 8.80 paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Yöneticilerin psikolojik sözleşmelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız grup t-test analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) SPSS 21.0 paket programından yararalanılarak yapılmıştır. Kurulan yapısal eşitlik modelinin incelenmesi sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının alt faktörleri bakımından psikolojik sözleşme üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinasyon Birimi (BAP) ve TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Programı (BİDEB) tarafından desteklenmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Yöneticiler

ABSTRACT

EVALUATION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT FROM MANAGERIAL PERSPECTIVE AND A STUDY ON ITS RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES

MERVE GERÇEK

In this study, the effects of transformational and transactional leadership on psychological contract has been investigated. "Managerial Psychological Contract Scale (MPCS)" developed by researcher, Transformational and Transactional Leadership Scale developed by Demir and Okan (2008) were used as the data collection tools. The study sample includes 316 managers working in private sector companies in İstanbul and Kocaeli. This study proposed a research model which posits the effects of leadership styles on psychological contract. The model was developed and tested with structural equation modelling (SEM) via LISREL 8.80 software package. In order to determine the differentiation in psychological contract according to demographic variables, independent sample t-test and one way ANOVA were used via SPSS 21.0 software package. Findings of this study indicated that transformational and transactional leadership sub-factors have a significant effect on psychological contract. This study was supported by Istanbul University Scientific Research Coordination Unit and The Scientific and Technological Research Council of Turkey.

Key words: Psychological Contract, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Managers

ÖNSÖZ

Çalışma yaşamındaki karşılıklı ilişkilerin çerçevesini çizen psikolojik sözleşme kavramı, bu tezde yöneticilerin bakış açısından incelenmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin, yöneticilerinin liderlik tarzlarından nasıl etkilendiğine ilişkin bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma çerçevesinde, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentilerini belirlemek üzere bir ölçme aracı geliştirilmiştir.

Yüksek lisans eğitimine başladığımda öğrencisi olduğum, tanıdığım günden itibaren kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum, beni her zaman öğrenmeye teşvik eden Sayın Hocam ve danışmanım Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a tezimi hazırlayabilmem için tüm emeğinin yanı sıra asistanlık dönemim boyunca bana göstermiş olduğu hoşgörü, sabır ve desteğinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Öğrencisi olduğum günden beri bilgi birikimini benimle paylaşan Prof.Dr. Cavide Bedia UYARGİL'e, bir akademisyen olarak yetişmemde tecrübelerini ve emeğini esirgemeyen Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK'e, tez çalışmamla ilgili görüş ve önerileri ile bana ışık tutan Prof.Dr. İnci ARTAN ERDEM'e ve çalışmama çok değerli katkılarda bulunan Doç.Dr. Turhan ERKMEN'e bilimsel yönlendirmeleri ve bana olan muazzam destekleri için teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince önemli katkıları ve destekleri için Değerli Hocalarım Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER ve Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK'a; çalışma yaşamını birlikte geçirmekten mutluluk duyduğum çalışma arkadaşlarım Doç. Dr. Altan DOĞAN, Yrd. Doç.Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Rıza DEMİR, Arş. Grv. Dr. Erman TÜRKMEN ve Arş. Grv. Onur Hasan ÖZGÜN'e paha biçilmez dostlukları için teşekkürü borç bilirim.

Değerli meslektaşım ve dostum olan Arş. Grv. Erdem ÖZKAN'a ve Arş.Grv. Dr. Sultan KUZU'ya, araştırma konusunda bana verdikleri destekler ve benimle paylaştığı önemli bilgileri için çok teşekkür ederim.

Tanıdığım günden beri gerek iş, gerekse özel yaşamımın her evresinde yanımda olan, her sabah kendisini gördüğümde içimin sevinçle dolduğu sevgili meslektaşım, oda arkadaşım ve dostum Arş. Grv. Dr. Sevgi ELMAS ATAY'a doktora eğitimim boyunca tüm içtenliği ile beni yüreklendirdiği için teşekkür yetersiz kalır.

Doğduğum günden beri saçma da olsa tüm sorularıma yanıt bulmaya çalışan, bana öğrenme sevgisini aşılayarak bir akademisyen olmama vesile olan rol modelim, canımdan çok sevdiğim Sevgili Annem Prof. Dr. Fatma Gülay KIRBAŞLAR'a ve yaşamım boyunca beni cesaretlendiren, bana dürüstlüğü ve çalışkanlığı öğreterek başarının yolunu gösteren Sevgili Babam Prof. Dr. Şah İsmail KIRBAŞLAR'a, tezimin hayat bulmasındaki muazzam emekleri, sonsuz anlayışları ve koşulsuz sevgileri için binlerce kez teşekkür ederim.

Veri toplama sürecimi bizzat takip eden Sevgili Babam Mehmet Şerafettin GERÇEK'e ve dualarını benden eksik etmeyen Sevgili Annem Nurhayat GERÇEK'e her aşamada gösterdikleri destek ve güven için teşekkürü bir borç bilirim.

Hayata daha önce bakmadığım açılardan bakmamı sağlayan, tez çalışmam boyunca beni sabırla destekleyerek huzur bulmamı sağlayan mutluluk kaynağım Sevgili Eşim R. Gürer GERÇEK'e, doktora tezimi bitirebilmem için harcadığı büyük çaba ve bana olan sonsuz sevgisi için teşekkür ederim.

Doktora eğitimim sürerken iki yıl arayla aramızdan ayrılan, eksikliğini daima hissedeceğim Canım Anneannem Mualla BAYRAKTAR ve Canım Dedem İrfan BAYRAKTAR'a beni sevgiyle büyüterek bugünlere gelmemi sağladıkları için minnettarım.

Doktora tez projeme verdiği maddi destek için İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne ve 2211-Yurt İçi doktora Burs Programı kapsamında sağladığı destekten ötürü TÜBİTAK'ın Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı birimine teşekkür ederim.

İstanbul, 2017

Merve GERÇEK

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
TABLOLAR LİSTESİ xi
KISALTMALAR LİSTESİ xiii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

1.1. Çalışma İlişkilerine Genel Bakış 4
1.1.1.İş İlişkisi ve İş Sözleşmesi Kavramları 6
1.1.2.Yasal İş Sözleşmesi ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklar 7
1.2.Psikolojik Sözleşmenin Tanımı 11
1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Önemi 18
1.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri 19
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri 22
1.3.1. Sosyal Takas Kuramı 26
1.3.2. Beklenti Kuramı 27
1.3.3. Eşitlik Kuramı 29
1.4. Sözleşme Türleri 31
1.4.1. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmeler 31
1.4.2. Eski ve Yeni Sözleşme 33
1.4.3. Kişiye Özgü Sözleşmeler (I-Deals) 36
1.5. Psikolojik Sözleşmenin Yerine Getirilmemesi 38
1.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Yerine Getirilmemesinin Nedenleri ve Sonuçları 41
1.6. Psikolojik Sözleşmenin Aktörleri 44
1.6.1. İşveren ve İşveren İşlevine Sahip Kişiler 47
1.6.2. Yönetici Vasfına Sahip Çalışanlar 49
1.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 52

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi 62
2.2. Liderlikte Güç Kaynakları 69
2.3. Liderlik Yaklaşımları.....72
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı 72
2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 74
2.3.3.Durumsal Liderlik Yaklaşımı 76
2.3.3.1. Fiedler'in Liderlik Modeli 76
2.3.3.2.Amaç-Yol Kuramı.....77
2.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları 79
2.3.4.1.Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı 79
2.3.4.2.Çok Faktörlü Liderlik Modeli.....82
2.4. Liderlik Tarzları 82
2.4.1. Otoriter Liderlik ve Otokratik Liderlik 82
2.4.2. Demokratik Liderlik ve Katılımcı Liderlik 83
2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....85
2.4.4. Karizmatik Liderlik.....85
2.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....87
2.3. Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiler.....93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ VE LİDERLİK TARZLARI İLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Önemi 98
3.1.1.Türkiye'de Yapılan Çalışmalar.....99
3.2.Araştırmanın Amacı 100
3.3.Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri 101
3.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 101
3.5.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 102
3.6.Araştırmanın Hipotezleri 102

3.7.Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....103
3.7.1. Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Geliştirilme Süreci.....104
3.7.1.1.Ölçülecek Yapının Kuramsal Temelleri.....105
3.7.1.1.1.Alanyazın incelemesi.....105
3.7.1.1.2.Alanyazında Bulunan Ölçeklerin İncelenmesi.....106
3.7.1.2.Madde Havuzunun Oluşturulması ve Ölçme Biçiminin Belirlenmesi..108
3.7.1.2.1.Yöneticiler ile Derinlemesine Görüşme Yapılması 109
3.7.1.2.2. Pilot Ölçek İçin Oluşturulan Madde Havuzu.....109
3.7.1.2.3.Madde Havuzunun Uzmanlar Tarafından Değerlendirilmesi.....111
3.7.1.2.4.Ölçme biçiminin belirlenmesi.....112
3.7.1.3.Pilot Uygulama Örnekleminin Seçimi ve Uygulama.....112
3.7.1.4. Ölçeğin Pilot Uygulama Bulguları.....115
3.7.1.4.1.Ölçek Maddelerinin Değerlendirilmesi 115
3.7.1.4.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....117
3.7.1.4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi ve Faktörlerin İsimlendirilmesi 117
3.7.1.4.2.2.Faktörler Arası Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri 124
3.8. Ana Uygulama ve Araştırma Modelinin Sınanması.....126
3.8.1.Ana Uygulama Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Demografik Bulgular 129
3.8.2.Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları 133
3.8.2.1.YPSÖ için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....133
3.8.2.2.Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları138
3.8.3.Araştırma Modelinin Sınanması 142
3.8.3.1.Ölçüm Modeli 142
3.8.3.2.Yapısal Model.....146
3.8.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....153
SONUÇ ve ÖNERİLER.....157
KAYNAKÇA.....166
EK 1.....193
EK 2.....196
EK 3.....200
ÖZGEÇMİŞ.....201

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rousseau'nun Bireylerde Psikolojik Sözleşmenin Gelişim Modeli 14
Şekil 2: Shore ve Tetrick'in Psikolojik Sözleşme Oluşum Modeli 16
Şekil 3: Psikolojik Sözleşmenin İstihdam İlişkisine Uygulanmasında Bir Çerçeve ..17
Şekil 4: Beklenti Kuramı.....28
Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Sürdürülmesinde Mesaj Kaynakları...46
Şekil 6: Aggarwal ve Bhargava'nın İK Uygulamaları ve Psikolojik Sözleşme ile Çalışan Tutumları ve Davranışları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Modeli.....56
Şekil 7: Liderlik Süreç Modeli 68
Şekil 8: Lider Özellikleri, Davranışları ve Etkililiğinin Bütünleşik Bir Modeli 69
Şekil 9: Fieldler'in Durumsal Liderlik Modeli.....77
Şekil 10: Liderin Yönlendiriciliği ile Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki 78
Şekil 11: Lider-Üye Etkileşimi Kuramı 81
Şekil 12: Tam Kapsamlı Liderlik Modeli 89
Şekil 13: Araştırmanın Modeli 101
Şekil 14: YPSÖ için Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Yol Şeması ve Faktör Yük Değerleri.....135
Şekil 15: Ölçüm Modelinin Yol Şeması ve Faktör Yüklerini Gösteren LISREL Çıktısı 143
Şekil 16: YEM'de Kullanılan Yapısal Model LISREL Çıktısı-1.....147
Şekil 17: YEM'de Kullanılan Yapısal Model LISREL Çıktısı-2.....148
Şekil 18: Liderlik Tarzları ve Psikolojik Sözleşme İlişkisine İlişkin Nihai Yapısal Eşitlik Modeli 151

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: ABD'deki Psikolojik ve Yasal Sözleşmeler Arasındaki Farklar 9
Tablo 2: Psikolojik Sözleşmenin Tanımları 13
Tablo 3: Psikolojik Sözleşmeye İlişkin İnançların Tanımları 21
Tablo 4: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmelerin Karakteristikleri.....31
Tablo 5: Psikolojik Sözleşmenin Türleri 32
Tablo 6: Değişen Psikolojik Sözleşme 34
Tablo 7: Psikolojik Sözleşmenin Dönüşümü 35
Tablo 8: Bireysel İş Anlaşmalarıyla Kişiye Özgü Sözleşmelerin Karşılaştırılması ...37
Tablo 9: Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri 39
Tablo 10: Yerine Getirmemenin Sonuçları: Bireyin Hissedebilecekleri Düşünebilecekleri ve Yapabilecekleri 42
Tablo 11: İK Uygulamaları ve Sözleşme Öğeleri 54
Tablo 12: Liderliğin Tanımları.....64
Tablo 13: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar 66
Tablo 14: Lider Özellikleri ve Becerileri.....74
Tablo 15: Liderlik Alanlarına Göre Yaklaşımlar 80
Tablo 16: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Lider Arasındaki Farklar 87
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Davranışları.....90
Tablo 18: Yöneticilerin Mentorluk Yoluyla Kariyer İnşası 94
Tablo 19:Pilot Uygulama Örnekleminin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları 114
Tablo 20: Her Bir Maddenin Madde Ayırt Ediciliğine İlişkin Madde Toplam Korelasyonları ve T-testi Sonuçları 116
Tablo 21: Pilot Uygulama Verileri için KMO ve Bartlett Testi Değerleri 118
Tablo 22: Pilot Uygulama için Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....121
Tablo 23: Pearson Korelasyon Katsayısının Yorumlanışı 124
Tablo 24: Pilot Ölçek Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar 124
Tablo 25: Cronbach α Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi 125
Tablo 26: Pilot Ölçeğin Cronbach α Değerleri.....125
Tablo 27: YEM için Kullanılan Model Uyum İyiliği İstatistikleri.....128

Tablo 28: Araştırmaya Katılanların Ölçek ve Ölçek Alt Faktörülerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri 130
Tablo 29: Ana uygulama Örnekleminin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları 132
Tablo 30: YPSÖ için DFA Faktör Yükleri, t Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları 136
Tablo 31: DFA Sonucu Faktörler Arası Korelasyonlar 137
Tablo 32: YPSÖ için DFA Uyum İndeksleri 137
Tablo 33: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi Sonuçları 140
Tablo 34: Etkileşimci Liderlik Faktör Analizi Sonuçları 141
Tablo 35: Ölçüm Modeli Faktör Yükleri, t Değerleri, Hata Varyansları, Açıklanan Varyans Oranları ve Güvenilirlik Katsayıları 144
Tablo 36: Ölçek faktörlerinin Ortalama, AVE, CR ve Korelasyon Değerleri 145
Tablo 37: Ölçüm Modeli İçin Uyum İndeksleri 146
Tablo 38: Yapısal Modelden Elde Edilen Yapısal İlişkilerin Değerleri 148
Tablo 39: Nihai Yapısal Model için Uyum İndeksleri 149
Tablo 40: Nihai Yapısal Modelden Elde Edilen Yapısal Eşitlikler, Açıklanan Değişkenler ve Açıklanan Varyans Düzeyleri 150
Tablo 41: Araştırma Hipotezlerinin Sınanması 152
Tablo 42: YPSÖ'nün Cinsiyet ve Sektör Değişkenlerine Göre Farklılıklarına İlişkin Bağımsız Grup T-testi Sonuçları 153
Tablo 43: YPSÖ'nün Yaş Değişkenine Göre Farklılıklarına Bağımsız Grup T-testi Sonuçları 154
Tablo 44: YPSÖ'nün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklarına İlişkin Bağımsız Grup T-testi Sonuçları 154
Tablo 45: YPSÖ için Eğitim Durumu Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları 155
Tablo 46: YPSÖ'nün İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılıklarına İlişkin Bağımsız Grup T-testi Sonuçları 155
Tablo 47:YPSÖ için İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları 156
Tablo 48: Araştırmaya Katılanların Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri 200
Tablo 49: Araştırmaya Katılanların "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği"ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri 200

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD :Amerika Birleşik Devletleri

AGFI :Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi

AVE :Average Variance Explained- Açıklanan Ortalama Varyans

CFI :Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

CR :Composite Reliability –Kompozit Güvenilirlik Düzeyi

DFA :Doğrulayıcı Faktör Analizi

DL :Dönüşümcü Liderlik

EDLÖ :Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

EL :Etkileşimci Liderlik

GFI :İyilik Uyum İndeksi

IFI :Artırımlı Uyum İndeksi

İK :İnsan Kaynakları

İKY :İnsan Kaynakları Yönetimi

KFA :Keşfedici Faktör Analizi

KMO :Kaiser Meyer Olkin

NFI :Normlaştırılmış Uyum İndeksi

NNFI :Normlaştırılmamış Uyum İndeksi

PS :Psikolojik Sözleşme

RMR :Ortalama Hataların Karekökü

RMSEA :Yaklaşık Hataların Karekökü

TDK :Türk Dil Kurumu

YEM :Yapısal Eşitlik Modellemesi

YPSÖ :Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği

GİRİŞ

Çalışma yaşamının en çok merak edilen ve incelenen konularından birisi, işveren ve çalışan arasındaki iş ilişkisidir. Endüstri Devrimi'nden bu yana, işveren ve çalışan arasındaki ilişkilerde ne gibi dinamiklerin yer aldığı ve hangi etmenlerin bu ilişkilerde rol oynadığı pek çok araştırmanın konusu olmuştur. 1960'lı yıllarda ortaya çıkan psikolojik sözleşme kavramı, işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı değişim ilişkisinin incelenmesinde yararlanılan bir kavram olarak, günümüzde de önemini korumaktadır.

İş ilişkisinde birer taraf olan işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik birtakım yazılı olmayan beklentiler ve inançlar dizisi, psikolojik sözleşmeyi ifade etmektedir. Sosyal bir varlık olarak insan, çalıştığı örgüte kendi düşünce dünyasını, tutumlarını ve beklentilerini de beraberinde getirmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanlar açısından, örgütün kendilerine sağlamakla yükümlü olduğuna inandığı unsurlarla ilgilidir. Psikolojik sözleşme, çalışanların örgüte katılmasıyla başlayarak o örgüt için çalıştığı süre boyunca devam etmekte ve zaman zaman değişime uğramaktadır.

Psikolojik sözleşme, çalışanların üyesi oldukları örgüte ilişkin olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarını açıklama konusunda yarar sağlayan bir kavramdır. Çalışanların tutum ve davranışları, örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyine göre farklılaşmaktadır. Beklentilerin karşılanma düzeyine göre, çalışanların tutum ve davranışlarında önemli farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.

İş ilişkisinin iki taraflı bir olgu olduğu göz önüne alındığında, yalnızca çalışanların değil, aynı zamanda örgüt temsilcileri olarak da ifade edilen işveren, işveren vekili ve yönetici gibi yönetsel kademede yer alan çalışanların da, beklenti ve inançlarının önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler psikolojik sözleşmenin oluşumunda ve sürdürülmesinde anahtar role sahiptirler. İş ilişkisinde yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentilerinin incelenmesi, karşılıklı değişim ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu

çalışmada, ülkemizdeki yöneticilerin psikolojik sözleşmesini oluşturan, çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerinin incelenmesi üzerinde durulmuştur.

Psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanların bakış açısından değerlendirilmesi, iş ilişkisinin karşılıklı yapısının anlaşılmasında yeterli olmayacağı için eleştirilmektedir. Dolayısıyla 2000'li yıllardan itibaren, yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin incelenmesi giderek önem kazanmıştır. Bu çalışmada, psikolojik sözleşme bağlamında yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.

Liderler, özellikleri ve davranışlarıyla insanlara ilham vererek onları belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren bireyler olarak tanımlanmaktadır. Vizyon yaratma, ilham verme, rol model olma ve toplulukları etkileme özellikleriyle ön plana çıkan ve yöneticilik kavramından ayrı tutulan liderlik, antik çağdan itibaren farklı yaklaşımlar çerçevesinde incelenen bir kavramdır. Yöneticilik ile liderlik arasındaki ayrım üzerinde fikir birliği bulunmasa da, yönetsel görevde bulunan bireylerde liderlik özelliğinin bulunması beklenmektedir.

Liderlik davranışı, çalışanlar üzerinde bıraktığı etki açısından psikolojik sözleşmenin şekillenmesi ve sürdürülmesinde rol oynamaktadır. Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının yanı sıra çalışanlarından beklentilerini de etkilemektedir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak liderlik tarzlarının, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde etkili olup olmadığı, bu çalışmada incelenmiştir.

Çalışma ilişkilerinin evrimi ve yasal iş sözleşmelerinin tanımı ile başlayan bu çalışma, psikolojik sözleşmenin tanımı ve tarihsel gelişimi ile devam etmektedir. İlk bölümde; psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri, özellikleri, sonuçları ve aktörlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, liderlik kavramının tarihçesi, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları hakkında bilgi verilmiş, psikolojik sözleşme için liderliğin önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, konuya ilişkin araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, modeli, hipotezleri, evreni, örneklemi, veri toplama yöntemi ve araçlarından söz edilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, araştırma bulguları yorumlanmış, ilgili alanyazında bulunan sonuçlarla karşılaştırma yapılarak tartışılmış ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

1.1. Çalışma İlişkilerine Genel Bakış

Çalışma, tarih boyunca insan yaşamının merkezinde yer alan bir kavram olmuştur. Çalışma olgusu toplumları değiştirdiği gibi, toplumsal koşullar da çalışma ilişkilerini şekillendirmiştir. Çalışma; *emek, mesai, emekçinin düşünsel veya bedensel gücünü bir mal veya hizmet üretim sürecinde kullanması* anlamlarını taşımaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2015). Çalışma kavramı; sosyal, psikolojik ve ekonomik yaşam durumlarına işaret eden ekonomik bir faaliyet olmasının yanı sıra gönüllü veya ev işi gibi sosyal rollerle de ilgili olabilmektedir (Bozkurt, 2011:3).

İş kavramı, Endüstri Devrimi ile doğmuş ve insanlar arasındaki modern çalışma ilişkilerini ifade eden bir kavram olmuştur. Endüstri Devrimi'nden önce ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmı, yaygın olarak, tarıma dayalı olarak gerçekleşmiştir. Şehirlerde işgücünü; zanaatkarlar ve tüccarlar gibi kesimler oluşturmuştur. Bununla birlikte, üretimin yapılmış olduğu toprakların birbirinden uzakta ve dağınık durumda olması nedeniyle işgücünün bir arada olmaması söz konusudur (Kaufman, 2004:15).

Endüstri Devrimi'nin ortaya çıkışında; ticaret ve kentleşmedeki farklılaşmalar, yeni deniz yollarının keşfi ve nehir taşımacılığındaki artışın etkisi büyük olmuştur. Aynı zamanda köylülerin toprak sahiplerinin toprağını işlediği malikane sisteminin çözülmeye uğraması, buradaki işgcünün kentlere dağılmasına yol açmıştır. Tüm bu gelişmeler teknolojinin de ilerleyişiyle, Endüstri Devrimi'nin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır (Torun, 2003).

Bozkurt (2011:12) Endüstri Devrimi'ni, "*insanlar arasındaki işbölümü farklılaşmasının toplumsal ekonomik ve sosyo-pskolojik etkilerinin, dünyayı şekillendirmedeki sonuçlarını yansıtan önemli bir insanlık serüveni"* olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, iktisadi yaşamın gelişmediği ilkel dönemde, yaşamını avlanarak ve doğaya karşı mücadele ederek geçiren insanlar ürettikleri ya da

topladıkları ürünleri hemen tükettikleri için, ürünlerin birikimi söz konusu olamamıştır. Bir başka deyişle, yerleşik yaşama geçmeden önce insanın elde ettiği ürünleri anında tüketmesi, mülkiyet ve servet kavramlarının henüz ortaya çıkmadığı bir döneme işaret etmektedir.

İşçi kavramının ortaya çıkışı ve işçilerin korunma ihtiyacının doğuşu, kapitalizmin beraberinde getirdiği olgulardandır. 18. yüzyılın sonuna doğru Avrupa ülkelerinde sanayide gelişmeler yaşanmıştır. Buhar gücünün üretimde kullanılmaya başlanması, fabrikalardaki seri üretim işçilerinin çoğalmasına yol açmıştır. Bu değişimlere kadar bağımsız olarak çalışan esnaf ve sanatkarlar, bir başkasının hizmetinde işçi olarak çalışmaya başlamalarıyla, bağımlı hale gelmişlerdir. İşçi sınıfı geçimini sağlamak üzere, çalışmasını başkasının hizmetine veren kişilerden oluşmuştur. İktisadi liberalizmin "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" bakış açısı, işçi ve işveren taraflarının çalışma koşullarını devlet baskısı olmadan, tam bir sözleşme serbestisi içinde kararlaştırmasını geliştirmiştir. İşverenin, bir iş edinmek ve var olan işine devam edebilmek için işverenin koşullarını kabul etmek zorunda kalan işçiye göre iktisadi olarak daha üstün olması topluma zarar vermiştir. Toplumda yaşanan uyumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için, Batı Avrupa ülkelerinde kanun koyma yoluyla, işverenlere borç ve sorumluluklar yükleyen iş mevzuatı oluşturularak, devletin çalışma yaşamına müdahalesi söz konusu olmuştur (Çelik,2011:5).

Kelime anlamıyla *bir işte kullanma, işlendirme* (Türk Dil Kurumu, 2015) anlamını taşıyan istihdam ilişkileri kavramı, bireysel ve toplu düzeyde ele alınmaktadır. Bireysel düzeyde; işveren ve işçiyi kapsayan istihdam ilişkileri, toplu düzeyde ise işveren veya işveren sendikaları ile işçi sendikalarını kapsamaktadır. Endüstri ilişkilerinin aktörleri; işçiler, sendikalar ve hükümetlerdir. Bu aktörlerin birbirinden farklı değerleri, çıkarları ve amaçları bulunmaktadır. Guest'e (2004:542) göre; geleneksel anlamdaki endüstri ilişkileri sistemi, özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere'de, diğer Avrupa devletlerine kıyasla farklılıklar göstermeye başlamıştır. Bu farklılıklar, çalışanların sendikalaşma ve toplu hareket etme eğilimlerinde düşüşe yol açmıştır. Bu nedenle yazar, istihdam ilişkilerinin değişen bağlamında, yıllar boyu kullanılan kavramsal modellerin artık yeterli

olmadığını ve güncel istihdam ilişkilerini açıklayacak yeni bir bakış açısının gerektiğini öne sürmüştür.

Örgüt yapılarındaki değişimler sonucu, temel yeteneklere odaklanma ve dış kaynaklardan yararlanma stratejilerinin tercih edilmesiyle birlikte, işyerinde devamlı statüde çalışan sayısının azalması, sendikaların işgücünü örgütleme sürecini zorlaştırmıştır. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarla daha yakın ilişkiler geliştirmelerini kolaylaştırmış ve sendikaların etkilerinin azalmasına yol açmıştır. Guest'e (2004:544) göre, göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konu ise, giderek yaygınlaşan ABD kaynaklı bireyselcilik akımının toplu hareketlerde yaratacağı olumsuzluklar ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında yaşanan gelişmelerdir. İKY uygulamalarının örgüte yüksek bağlılık yaratacak düzeyde tasarlanmasıyla, çalışanların toplu olarak hareket etme ihtiyaçları ortadan kalkmıştır. Yazara göre bu bakış açısı, ABD'ye kıyasla daha çoğulcu bir anlayışa sahip olarak görülen Avrupa ülkeleri için henüz tam anlamıyla geçerli değildir.

Bu açıdan ele alındığında; çalışma yaşamındaki değerler, eğilimler, süreçler sürekli bir değişim halindedir ve bu değişimlere paralel olarak toplumsal değerler ve iş değerleri de farklılaşmaktadır.

1.1.1.İş İlişkisi ve İş Sözleşmesi Kavramları

Günümüz toplumlarında bireyler; yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan kazancı, çalışma yaşamına katılarak elde etmektedirler. Çalışma yaşamındaki işler; ekonomik, sosyal ve hukuki nitelikleri açısından farklılıklar göstermektedir. Ülkemizde; Borçlar Kanunu, İş Kanunu, Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanunu bireysel iş hukuku alanında yürürlükte olan kanunlardır. Arasındaki sınır kesin olarak çizilemese de çalışanlar; bağımlı ve bağımsız olarak iki grupta ele alınmaktadırlar. Herhangi bir kişinin, emir ve otoritesi altına girmeksizin; işlerini belirli bir serbesti altında yürüten bağımsız çalışanların yanı sıra, bir işverenin emir ve talimatlarına uyarak çalışan bağımlı çalışanlar bulunmaktadır (Çelik, 2011:1).

İş ilişkisi, iki tarafın serbest iradeleriyle anlaşarak, bir ilişki kurmasını ifade etmektedir (Adal, 2015:511). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda iş ilişkisi; "*bir iş*

sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişki" olarak tanımlanmıştır. İşçi ile işveren arasındaki ilişki, iş sözleşmesi ile kurulmaktadır. İş Kanunu'nda iş sözleşmesi, "*bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşme"* olarak tanımlanmıştır.

İş sözleşmesi, işçi ve işvereni hukuki olarak bağlamaktadır. Bu sözleşme ile işçi, işi yapmak, işveren ise işçinin gördüğü işin karşılığını ödemekle yükümlü hale gelmektedir. İş sözleşmesi, *"hukuki ehliyete ve eşit haklara sahip kılınan iki tarafın iradelerinin birleşmesinden doğan özel bir hukuk sözleşmesidir"*. İş sözleşmesi, karşılıklı olarak borç yükleyen ve devamlılık gerektiren bir bağıttır. İşgörenin iş görme borcu, işverenin talimatlarına uyma borcu, sadakat borcu ve rekabet etmeme borcu bulunmaktadır. Buna karşılık olarak; işverenin ücret ödeme borcu, işçiyi koruma borcu, eşit davranma borcu bulunmaktadır (Çelik, 2011:86).

4857 Sayılı İş Kanunu; iş sözleşmesinin taraflarca, kanun hükümleriyle getirilen sınırlamalara bağlı olmak koşuluyla, ihtiyaca göre düzenlemesini mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda iş ilişkisini oluşturan iş sözleşmesi, kanunun izin verdiği koşullarda, sürekli-süreksiz, belirli-belirsiz, kısmi süreli-tam süreli, çağrı üzerine çalışırmaya dayalı, deneme süreli ve takım sözleşmesi gibi değişik türlerde uygulanabilmektedir.

İş ilişkisinin hukuki çerçevesi kanunlar yoluyla çizilmektedir. İş ilişkisinin, insani ilişkilerin doğasından kaynaklanan yazılı olmayan boyutu ise psikolojik sözleşme kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.

1.1.2.Yasal İş Sözleşmesi ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklar

Sözleşmenin en genel tanımı, bir veya daha fazla taraf arasındaki yükümlülüklere ilişkin inançtır (Rousseau ve McLean Parks, 1993: 3). İngilizce "contract" kelimesinin kökeni, Latince bir araya gelmek anlamına gelen "contrahere" ve "contractus" kelimelerine dayanmaktadır. Webster İngilizce Sözlüğü (Webster)'ne

göre sözleşme, "*iki ya da daha fazla bireyi ya da tarafı birbirine bağlayan anlaşma"* şeklinde tanımlanmaktadır. Türkçede; *bağıt, akit, mukavele* olarak da bilinen sözleşme kelimesi, "*hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem veya bu işlemi gösteren belge"* anlamını taşımaktadır (TDK, 2015). Hukuki anlamda ise sözleşme, "*iki veya daha çok kişinin, aralarında bir hukuki bağ yaratmak, bu bağı değiştirmek veya ortadan kaldırmak amacıyla, karşılıklı ve birbirine uygun iradelerini beyan ederek yaptığı hukuki işlem; akit"* şeklinde tanımlanmıştır (Hukuk Sözlüğü, 2015). Genel anlamda sözleşme hukuku yasal bir sözün yasal olmayandan hangi noktalarda ayrıldığını göstermektedir. Psikolojik sözleşme ise, tarafların söz konusu anlaşmayı nasıl anladıklarını ifade etmektedir. Yasal sözleşmelerin temeli hukuk bilimine, psikolojik sözleşmelerinki ise örgütsel davranış bilimine dayanmaktadır.

Yasal sözleşmelerde, tarafların birbirlerine karşı yükümlülüklerinin neler olduğunu anladıkları varsayılmaktadır. Yasal sözleşmeler, hukuk sistemi tarafından kabul edilen bir sözdür. Psikolojik sözleşme ise, bireyin diğer bir birey veya taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin inancıdır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme, gerçek sözleşme olarak ifade edilebilecek olan yasal sözleşmeyle bazı yönleri bakımından benzerlik göstermektedir. Hem yasal hem de psikolojik sözleşmeler, değişim için müzakere edilmiş bir takım koşulları içermektedir. Psikolojik sözleşme; sadece söz vermeyi değil, tarafların karşılıklı çıkar sağlayabileceği beklentileri de içermektedir (Wilkinson-Ryan, 2012: 847).

Sözleşmeler, tarafları belirli yükümlülüklerle birbirine bağlamaktadır. Bu yükümlülükleri yerine getirme veya belirli bir eylemi gerçekleştirmemek üzere tarafların anlaşması sözleşmeyi oluşturmaktadır. Yükümlülük; karşılıklı olarak kabul edilen ve gelecekte yapılacağına söz verilen bir eylemi ifade etmektedir. Rousseau ve McLean Parks'a göre (1993:6), sözleşme kapsamında bir sözün verilmesi için anahtar öğe, davranışsal bir olayın bulunmasıdır. Yazılı sözleşmelerde iş ilişkisinin süresi (belirli veya belirsiz süreli olması vb.) gibi şartlardan farklı olarak, işe alım görüşmelerinde adaya söz edilen kariyer olanakları psikolojik sözleşme için gerekli olan davranışsal olaylara örnektir. Yazarlara göre, söz verilmesi için sözlü olarak

söylenmiş olması gerekmemektedir. Bir unsurun karşı tarafa sağlanacağının ima edilmesi bile yeterlidir.

Suazo (2009: 155), ABD'de yasal sözleşmelerin çeşitli türleri olduğunu belirtmiştir. Aşağıda görülen tabloda yasal ve psikolojik sözleşmeler arasındaki farklılıklar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: ABD'deki Psikolojik ve Yasal Sözleşmeler Arasındaki Farklar

Sözleşme Türü	**Söz/Vaat Yaklaşımı**	**Söz/Vaat Türü**	**Unsurlar**	**Unsurların Özellikleri**	**Kapsam**
Psikolojik sözleşme • İlişkisel • İşlemsel	Tek taraflı	Gerçek olmayan	İnançlar Algılar	Seçime dayalı Gizli Belirsiz süreli	 Geniş Dar
Yasal/Yazılı sözleşme • Kesin/açık o Yazılı o Sözlü • Örtük/İma edilen o Sözleşme benzeri o Vaatlerin reddedilememesi	Karşılıklı	Gerçek/ belirsiz olmayan	Teklif Kabul Dikkate alma	Açık Kesin Süreli	Dar

Kaynak: : Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. Journal of Managerial Psychology, 24(2), 136-160, sf. 156

Tablo 1'de görüldüğü üzere; psikolojik sözleşme ilişkisel ve işlemsel boyutta oluşabilen, "gerçek" olmayan inançlara ve algılara dayalı, kapsamı yazılı sözleşmelere göre daha geniş ve gizli bir kavramdır. Yasal/yazlı sözleşmeler ise kesin ve örtük sözleşmelerden oluşmaktadır. Yazılı sözleşmeler karşılıklı bağlayıcılığı olan, belirsizlik içermeyen açık ve daha dar kapsamlıdır. Örtük sözleşmelerde taraflar, kendilerine verilen söze güvendiği için hukuki olarak reddedemez. Kapsam açısından psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmelere göre daha geniştir çünkü, işe ilişkin tüm unsurlar yazılı sözleşmede bulunmayabilmektedir.

Yazılı iş sözleşmeleri; işveren ve çalışan arasındaki iş ilişkisindeki koşulları ve yükümlülükleri belirlemek için oluşturulmaktadır. Yazılı sözleşmeler, işveren ve çalışanın birbirlerine borçlarını, yıllık izin, ücret ve benzeri çalışma koşulları ile sözleşmenin nasıl bitirileceğine ilişkin konuları kapsamaktadır. Psikolojik sözleşmeler tanımı itibarıyla özneldir. Psikolojik sözleşme, bir tarafın yazılı olsun ya da olmasın, yasal olarak bağlayıcılığı bulunsun veya bulunmasın herhangi bir anlaşmasına ilişkin anlayışını yansıtmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin koşulları gerçek bir

karşılıklı anlaşmaya dayanmayabilir. Yasal sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşmeler bağlayıcı değildir(Wilkinson-Ryan, 2012:849).

Gibson'a (1966) göre çalışanlar örgütlerle, kendi haklarını ve görevlerini belirleyen bir iş sözleşmesi yaparlar. Bu iş sözleşmesi, hem yasal hem de sözel bileşenler içermektedir. Yasal sözleşme, genellikle yazılı olan ve açık bir şekilde tarafların üzerinde anlaştığı sözleşmedir. Yasal sözleşmede belirlenen koşulların yanı sıra, tarafların vaatlerine ilişkin unsurlar da bulunmaktadır. Gibson psikolojik sözleşmeyi, iş sözleşmesinin yazılı olmayan kısmına yönelik algılar olarak tanımlamaktadır (Roehling, 1997:204).

Yasal sözleşmelerin ihlal edilmesi halinde neler yapılabileceği kanunla korunmuştur. Örneğin; ülkemizde haksız yere işten çıkarıldığını düşünen bir çalışanın işe iade davası açabilmesi 4857 No'lu İş Kanunu'nda yer almaktadır. Ancak, psikolojik sözleşme algılara dayalı olduğu için, ihlalden bahsetmek için çalışanın bir ihlal durumu olduğunu algılaması gerekmektedir. Çalışanın, psikolojik sözleşmesinin yerine getirilmediğini düşünmesi, tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali; çalışanların örgüte güveninin azalması (Robinson, 1996), örgütten ayrılma niyetinin artması (Turnley ve Feldman, 1999), iş tatmininin azalması (Tekleab ve Taylor, 2003) ve örgüte bağlılığın azalması (Turnley ve Feldman, 1999; Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino, 2002) gibi durumlar ortaya çıkarmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı beklentilerin yönetiminde önemli bir role sahiptir. İşverenler, çalışanların kendilerine neler sunacağını bilmek istemektedirler. Buna karşılık, çalışanlar da gösterdikleri çabanın karşılığında, örgütün kendilerine sunacakları ödüller hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Psikolojik sözleşmeler, tanımı gereği; gönüllü, öznel, dinamik ve gayrı resmidir. Hiltrop'a (1995:287) göre, psikolojik sözleşmenin bütün ayrıntılarını ortaya koyabilmek mümkün değildir. Psikolojik sözleşmenin dinamik yapısı, birey ve örgütün beklentilerinin karşılıklı olarak birbirini etkileyeceği anlamını taşımaktadır.

Rousseu'ya (1990:390) göre, psikolojik sözleşmeler karşılıklı yükümlülüklere ilişkin bireysel inançlardır. Bireysel inançlar, bireyin işverenine yüksek ücret ve iş

güvencesi gibi teşvikler karşılığında; çok çalışma, sadakat ve benzeri borçları olduğuna inandığı zaman sözleşme özelliği kazanmaktadır. Yazara göre, psikolojik sözleşmeyi oluşturan algılanan yükümlülükler, genel anlamda beklentilerden farklıdır, çünkü bu beklentiler vaat edilmiş ve karşılıklı olma özelliklerini taşımaktadır. Diğer bir deyişle, işverenin gelecekte göstereceği davranışlar, bireyin karşılıklı olarak göstereceği eylemlere bağlıdır. Çalışanlar, belirli bir düzeyde çaba göstermekle veya da belirli bir şekilde davranmakla yükümlü olduklarını düşündüklerinde, işverenlerin buna karşılık vermek zorunda olduğuna inanmaktadırlar. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmenin zihinsel süreçlere dayanan öznel bir doğası olması, sözleşmenin "psikolojik" olarak adlandırılmasının nedenidir.

1.2.Psikolojik Sözleşmenin Tanımı

Psikolojik sözleşme kavramı, açık ve örtük sözleşmelere odaklanarak, istihdam ilişkisinin içeriğini ve süreçlerini keşfetme fırsatı tanımaktadır. Açık ve örtük sözleşmeler, bağlamsal etmenlere dayalı olarak zamanla yeniden müzakere edilmekte veya yeniden şekillendirilmektedir. Bu yüzden; psikolojik sözleşmenin ana odağı, işveren ve işçi arasındaki bireysel düzeydeki iş ilişkisidir (Guest, 2004:545).

İlk olarak Argyris (1960)'in çalışmasında izlerine rastlanılan psikolojik sözleşme, daha sonra başka yazarlarca tanımlanmıştır. Herriot, Manning ve Kidd'e (1997:151) göre psikolojik sözleşme, *"karşılıklı iki taraf olan örgüt ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisinde tarafların karşılıklı olarak algılanan yükümlülüklerdir*." Bu algılar yasal sözleşmelerden kaynaklanabileceği gibi, aynı zamanda açık veya üstü kapalı bir şekilde ifade edilen beklentilerden kaynaklanabilirler. Bu tanım, her iki tarafın da yerine getirmesi gerektiği yükümlülüklere ilişkin farklı algıları olabileceğini göstermektedir (Herriot vd., 1997: 151).

Örtük sözleşme, ilişki düzeyinde var olan karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir. Öznel algılamalara dayanan psikolojik sözleşmelerin aksine, örtük sözleşmeler ilişkinin sosyal yapının bir parçası haline gelen taraflar arasındaki ilişkilerden doğan yükümlülüklerdir. Örtük sözleşmeler, uzun dönemli istihdam bağlamında herkes tarafından aynı şekilde anlaşılan sözleşmelerdir. Birçok insanın

gözünde, uzun dönemli istihdam kavramı, çalışanların işverene sadakat göstermesi ve işverenin lehine etkili bir şekilde çalışmasına karşılık, işverenin de çalışanlarının iş güvencesini sağlaması ile ilgili karşılıklı bir yükümlülük taşıdığı anlamına gelmektedir. Örtük sözleşmeler, ilişkilerin ortaya çıktığı sosyal yapılarda bulunmakta ve sosyal yapılar ile birlikte değişmektedirler (Rousseau, 1989:124).

Kotter (1973), örgütlere insani nitelikler atfetmeye karşı çıkmakta ve algılara sahip olan tarafın örgütler değil, örgütlerde bulunan bireyler olduğunu öne sürmektedir. Rousseau (1990) ile Rousseau ve Parks (1993), Kotter'in (1973) bakış açısını benimseyerek, psikolojik sözleşme kavramını yalnızca çalışanın zihniyle sınırlamışlardır. Herriot vd. (1997: 151) ise, psikolojik sözleşmenin klasik tanımına bağlı kalarak; örgütlerin temsilcisi sayılan bireylerin, beklentiler ve yükümlülüklerle ilgili farklı mesajlar gönderebileceğini savunmuşlardır. Bir başka deyişle yazarlar, hat yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi gibi örgütü temsil ettiği düşünülen kişilerin, psikolojik sözleşmeyi oluşturan algıları etkileyebileceğini ifade etmektedirler.

Psikolojik sözleşmenin kavramı; üzerinde fikir birliği bulunmadığı için çeşitli bakış açılarından tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme, ilk olarak bir psikolog olan Argyris (1960)'in çalışmalarına konu olmuştur. Conway ve Briner (2005:21), psikolojik sözleşmenin, 1960'lardan günümüze kadar yapılan tanımlarını bir araya getirmiştir (Tablo 2). Bu tanımlar incelendiğinde psikolojik sözleşmenin, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yazılı olmayan karşılıklı yükümlülüklere ilişkin inançlar ve beklentileri ifade ettiği görülmektedir.

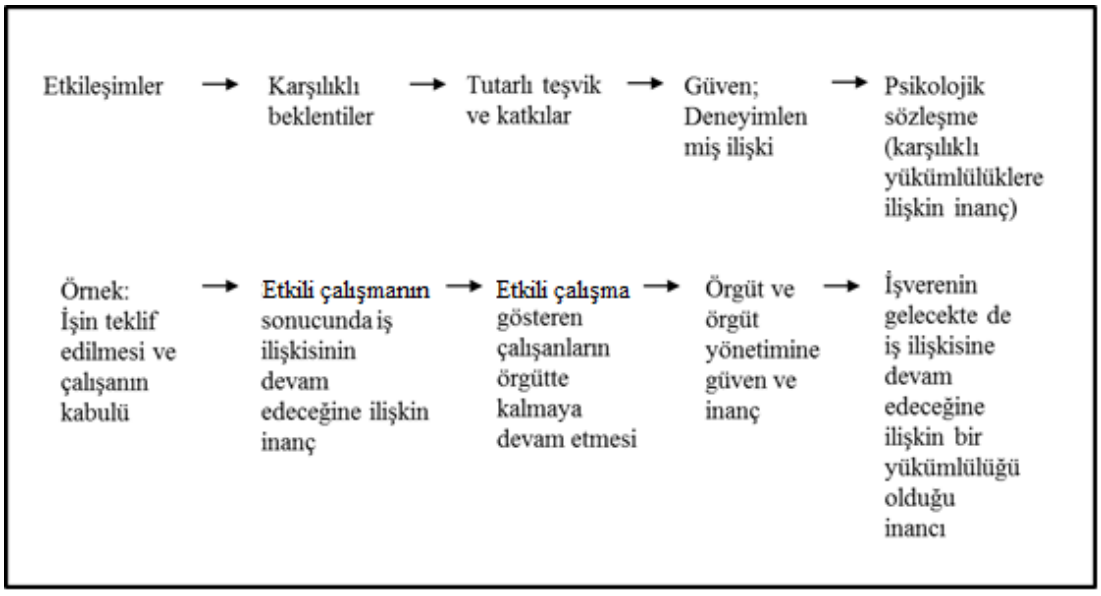
Tablo 2: Psikolojik Sözleşmenin Tanımları

Yazar	Tanım
March ve Simon (1958:90)	"Çalışan olarak adlandırılan örgütteki katılımcılara, örgüt amaçlarını gerçekleştirmekle doğrudan ilgili olmayan maddi ve maddi olmayan teşvikler sunulmuştur…istihdam edildikleri süre boyunca gösterdikleri davranışların karşılığında…Örgüte katılarak, çalışan otorite ilişkisini, davranışlarının bazı sınırlılıklar (iş sözleşmesinin açık veya örtük olarak belirlenmiş şartları) içinde kalacağını, örgütün kural ve talimatlarına uyacağını kabul edecektir."
Argyris (1960:97)	"Ustabaşılar, çalışanların bu sistemde pasif liderlik altında optimum düzeyde üretim yapmaya eğilimli olduğu ve çalışanlar kabul ettiği için, çalışan ve ustabaşı arasında psikolojik iş sözleşmesi denilen bir ilişkinin doğacağı tezi öne sürülebilir."
Levinson, Price, Munden, Mandl, Solley (1962:21)	"İlişkinin taraflarının açıkça farkında olmamasına rağmen, ilişkilerini kontrol eden karşılıklı bir beklentiler dizisidir."
Kotter (1973:92)	"Birey ve örgüt arasındaki ilişkide her birinin birbirlerine verecekleri ve karşılığında alacaklarına ilişkin beklentileri belirleyen örtük sözleşmedir."
Schein (1980:22)	"Psikolojik sözleşme kavramı, bir örgütteki tüm çalışanlar ve örgütün yöneticileri arasında her zaman süregelen yazılı olmayan beklentiler dizisinin varlığını ifade etmektedir."
Rousseau (1989:123)	"Psikolojik sözleşme kavramı, birey ve diğer taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin bireyin inançlarını ifade etmektedir. Burada anahtar konular, bir söz verildiği ve karşılığında değişim sunulduğuna ilişkin inanç olması ile bu inancın, tarafları karşılıklı yükümlülükler dizisi ile bağlamasıdır."
Rousseau ve Greller (1994:386)	"Basit bir şekilde psikolojik sözleşme, çalışanların kendilerinden beklenen ve işverenden karşılığında ne beklediklerinin çerçevesini çizmektedir.
Rousseau (1995:9)	"Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasındaki değişim anlaşmasının şartlarıyla ilgili olarak örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlardır."
Herriot ve Pemberton (1997:45)	"İstihdam ilişkisinin tarafları arasındaki ilişkide ima edilen örgütsel ve bireysel yükümlülüklere ilişkin iki tarafın algılarıdır."
Morrison ve Robinson (1997:229)	"Çalışanların, örgütün temsilcileri tarafından tanınması zorunlu olmayan, algılara dayalı, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklere ilişkin inançlarıdır."

Kaynak: Conway, N., Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.* Oxford University Press. sf. 21-22'den uyarlanmıştır.

Psikolojik sözleşmenin tanımları incelendiğinde, farklı noktalara vurgu yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlarda algılar, beklentiler, inançlar, verilen sözler ve yükümlülüklerden bahsedilmektedir. Beklentiler, verilen sözler ve yükümlülükler farklı düzeylerde kavramlardır. Beklentilerin karşılanamaması, yükümlülüklerin karşılanmamasından daha farklıdır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin neler içerdiğini açıkça ortaya koymak önem taşımaktadır (Guest, 1998:651).

Rousseau'ya (1989:124) göre psikolojik sözleşme, bireylerin örgütten karşılık beklemelerini gerektirecek katkılarda bulunduklarını düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bu durum, psikolojik sözleşmenin gelişimine zemin hazırlamaktadır. Bireyin karşılıklı yükümlülüklere ilişkin inancı, psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadır. Bu inanç, ilişkideki diğer tarafları sınırlamayan tek taraflı bir inançtır. Açıkça bir söz verilmesi durumunda, sözleşmenin varlığına ilişkin inanç daha kuvvetli olacaktır. Sosyal bilgi işleme kuramına göre (Salancik ve Pfeffer, 1978), açıkça herkesin önünde ifade edilen sözler, ima edilenlere göre, düşünceler ve davranışlar üzerinde daha etkili olmaktadır.



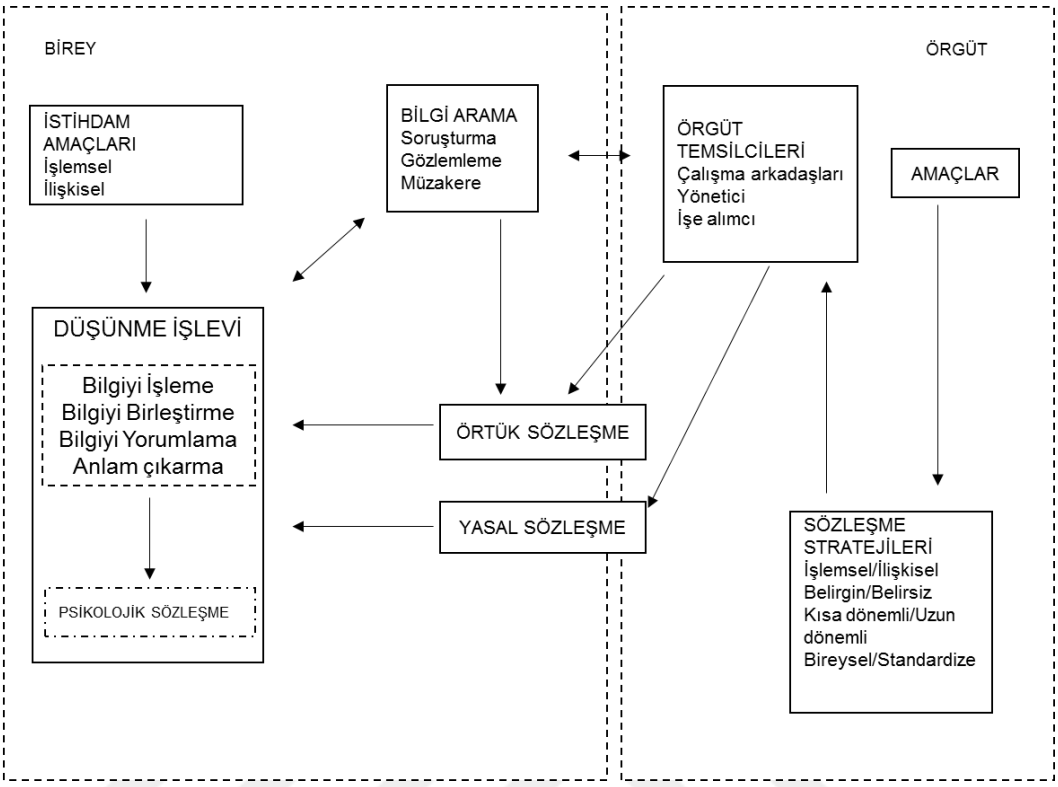
Şekil 1: Rousseau'nun Bireylerde Psikolojik Sözleşmenin Gelişim Modeli

Kaynak: Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee responsibilities and rights journal, 2(2),* sf. 125

Rousseau (1989:125), kendisinden önce yapılan psikolojik ve örtük sözleşme tanımlarından yola çıkarak, psikolojik sözleşmenin gelişimini açıklayan bir model oluşturmuştur (Şekil 1). Bu modele göre, ilişkiler karşılıklı beklentilere yol açmaktadır. Tutarlı teşvikler ve katkılar güven duygusunu oluşturmaktadır. Deneyimlenen bu ilişkiler karşılıklı yükümlülüklerin olduğu inancını doğurmakta ve psikolojik sözleşmenin oluşumunda rol oynamaktadır. Yazar, bu modeli bir örnekle daha açıklayıcı hale getirmeye çalışmıştır. İstihdam ilişkisinin teklif edilmesi ve çalışanın bu teklifi kabul etmesi sonucu karşılıklı beklentiler ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarda çok çalışmasının karşılığında işine son verilmeyeceği inancı; örgütte devamlılığının sağlanması, örgüte ve örgüt yönetimine olan güven ile inancın gelişmesini sağlayacaktır. Bu durum işverenin gelecekte de iş ilişkisini devam ettireceğine ilişkin bir yükümlülüğü olduğu inancını beraberinde getirmektedir (Rousseau, 1989:125).

Shore ve Tetrick'in (1994:96) psikolojik sözleşmenin oluşumuna ilişkin modelinde, potansiyel çalışanlar ve örgüt temsilcileri bir takım beklentilerle iş ilişkisine başlamaktadır. Taraflar arasındaki dinamik ilişki, örgütün amaçları ve çevresel koşullar, bireyin hedef odaklılığı gibi unsurlar psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkilemektedir. Bu modelde, psikolojik sözleşmenin oluşumunda hem birey hem de örgütün rol oynadığı görülmektedir.

Şekil 2'de görülen model, bireyin psikolojik sözleşmenin gelişiminin altında yatan bilişsel süreçleri açıklamak üzere, düşünme işlevi ve bilgi aramayı içermektedir. Bireylerin parçası olduğu iş ilişkisi, belirli bir iş çevresi içinde bulunmaktadır. Shore ve Tetrick'in (1994) modeli, bireylerin amaçları doğrultusunda bilgi arayışına girdiğini göstermektedir. İşlemsel ve ilişkisel amaçlar, bilgi arayışını teşvik etmektedir. İşlemsel teşvik ediciler terfi olanakları, ücret ve yan haklar olup, ilişkisel teşvik ediciler ise iş güvencesi, büyüme, gelişim fırsatları ve kişilerarası çevrenin yapısıdır (Robinson, Sandra, Kraatz ve Rousseau, 1994).



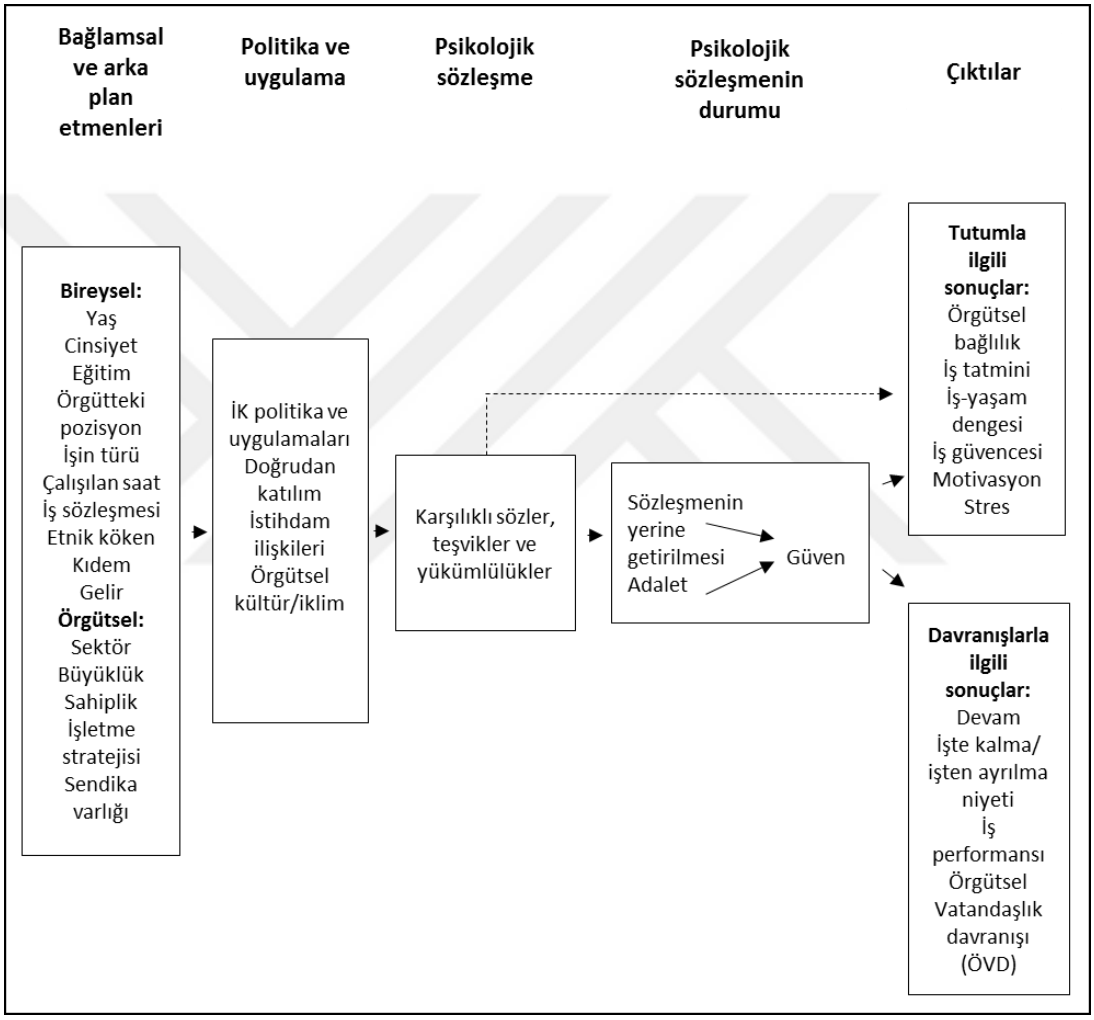
Şekil 2: Shore ve Tetrick'in Psikolojik Sözleşme Oluşum Modeli

Kaynak: Shore, L. M., Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998),* 91, sf. 96

Bilgi arayışındaki birey, soruşturma ve gözlemlemenin dışında doğrudan müzakere sürecine de katılmaktadır. Sözleşmelerin karşılıklı olarak yeniden şekillendirilmesini ifade eden müzakere süreci, yasal sözleşme koşullarını doğrudan etkilemektedir. Yasal sözleşme ise psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir. Soruşturma, gözlemleme ve müzakere yollarıyla bilgi edinen birey bu bilgileri, işlemekte, birleştirmekte, tercüme edip anlam çıkarmaktadır. Bu süreç, bireyin zihninde gerçekleşen, birey ve örgüt arasındaki ilişki ile örgüt özelliklerinden etkilenen bir nitelik taşımaktadır (Shore ve Tetrick,1994:98).

Psikolojik sözleşmenin içinde bulunduğu bağlam, değişim ilişkisinin içeriğini şekillendirmenin yanı sıra psikolojik sözleşmeye verilen tepkileri de etkilemektedir Guest (2004:549). Adalet ve güven kavramları, psikolojik sözleşme bağlamında çok belirgin değildir. Adalet kavramı, psikolojik sözleşmenin bir girdi boyutu ve sonucu olarak görülmektedir. Güven kavramı da aynı şekilde düşünülmekle beraber, genellikle psikolojik sözlemenin bir çıktısı olarak kabul görmektedir. Eğer psikolojik

sözleşme, örgüt ve birey arasındaki karşılıklı sözlerin ve yükümlülüklerin algılarına işaret etmekteyse, psikolojik sözleşme "sözlerin ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi/karşılanması, bunların adil ve sonuçlarının güven yaratacak nitelikte olması" ile ilgilidir (Guest ve Conway, 2002). Bu bilgiler doğrultusunda, Guest'in (2004) oluşturduğu model Şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3: Psikolojik Sözleşmenin İstihdam İlişkisine Uygulanmasında Bir Çerçeve
Kaynak: Guest, D.E.(2004). The psychology of the employment relationship:An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology,53(4),*541-555,sf. 50

Şekil 3'teki modelin son kısmında çıktılar bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlaline odaklanıldığında, en çok incelenen öğelerden birisi de çıktılar olmuştur. Guest'in (2004) modeli, 21. yüzyıl istihdam ilişkilerini daha iyi incelemek için oluşturulmuştur. Yazara göre, bu model halen geleneksel endüstri ilişkileri

anlayışının hüküm sürdüğü örgütlerde istihdam ilişkisinin daha iyi anlaşılması için kullanılabilir.

1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Herriot vd. (1997:152), psikolojik sözleşme kavramının önemli ölçüde ilgi görmesinin nedenlerinin, kısa bir özetini sunmaktadır. Yazarlara göre, küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet etme zorunluluğuna bağlı olarak maliyetlerin kısılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum, İngiltere ve ABD'deki işletmelerin verimliliği artırmaya yönelik çalışmalarını hızlandırmalarısı ve örgüt yapılarını değiştirmelerinin en önemli nedenlerinden birisidir. Yeniden yapılanma süreci, zorunlu işten çıkarmalara ve işlerine devam edenlerin iş güvencesinin azalmasına neden olmuştur. Ayrıca yeniden yapılanma, yönetsel pozisyonların azalmasına ve terfi olanaklarının ortadan kalkmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler; çalışanların örgüte sadakat, kurallara uyma ve çabaları karşılığında örgütten bekledikleriyle şekillenen psikolojik sözleşmelerini olumsuz yönde etkilemiştir. Psikolojik sözleşmenin bozulması karşısında kızgın ve kendini güvensiz hisseden bireyler, örgüte olan güvenlerini kaybetmişlerdir. Çalışanların eşitsizlik duyguları, üst yönetimin orantısız kazançları nedeniyle daha da artarak, örgüte bağlılıklarını ortadan kaldırmıştır.

Örgüte büyük katkıları bulunan çalışanların işten çıkarılmaları durumunda, bunun ne derece adil olduğunu sorgulamaları söz konusu olmaktadır. Bu durum, işten çıkarılma uygulamasında, eşitliğin ve adaletin göz önünde bulundurulmasının önemini ortaya koymaktadır (Rousseau ve Anton, 1991). Rousseau (1990) ilişkisel sözleşmeleri, işlemsel sözleşmelerden farklı olarak, güven ve karşılıklı ilişkilere dayanan sosyo-duygusal özelliğe sahip sözleşmeler olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, ilişkisel sözleşmelerin bozulması, bireylerin gönüllü davranışlarının azalmasıyla sonuçlanmaktadır (Moorman, 1991).

Psikolojik sözleşme kavramının günümüz işletmeleri için taşıdığı önem, küresel piyasalarda ağırlaşan rekabet koşulları ve hayatta kalma savaşıyla artmaktadır. Rekabetçi olabilmek için maliyetlerin azaltılması, işletmeleri ucuz işgücüne yöneltmekte, ancak bu da yeterli olmamaktadır. Öte yandan, ürün veya hizmetlerin

daha nitelikli hale getirilme sürecinde yenilikçiliğin de önemi artmaktadır (Herriot ve Pemberton, 1997:47).

1.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

MacNeil'a (1985) göre, yazılı veya sözlü ayrımı olmaksızın tüm sözleşmeler temelde psikolojiktir. Sözleşmelerin öznelliği, sözleşmenin taraflarının bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, bireyin örgütle arasındaki karşılıklı değişimin koşullarıyla ilgili inançlarını ifade etmektedir. Öznellik, yazılı ve sözlü anlaşmalarda ortaya çıktığı halde, uygulamada bu kavram zamanla taraflar arasında gerçekleşen her türlü etkileşim ve ilişkiden doğmaktadır. Yazılı sözleşmelerin ücret ve benzeri ödemeleri belirgin bir şekilde ifade etmesine karşın, çalışanlar yaptıkları işin karşılığında maddi ödemeler dışında da beklentilere sahip olabilirler. İlişkiler üzerine kurulu bu tür anlaşmalarda, ekonomik bir değişimin ötesine geçerek, işgörenin örgütte kalması ve istihdam ilişkisinin devam etmesi şeklinde tarafların ilişkilerini sürdürmesi söz konusu olmaktadır. Yalnızca maddi öğeler değil aynı zamanda kurallara uyma, etkili çalışma ve sadakat gibi öğeler de, taraflar arasında bir değişim unsuru olmaktadır (Rousseau, 1989: 122).

Günümüz işletmelerinde, istihdam ilişkileri sözleşmeler aracılığıyla resmiyet kazanmaktadır. Modern örgüt yapılarının ortaya çıkmasıyla, yazılı bir sözleşmenin, işgörenden beklenen tüm nitelikleri içermesi mümkün olmayabilir. Teknolojinin sürekli gelişmesiyle iş tanımlarının farklılaşması, yazılı sözleşmelerin sürekliliğini ve karmaşıklığını etkilemektedir (Williamson, 1979:238).

Herriot ve Pemberton (1997:45), psikolojik sözleşmenin klasik tanımından yola çıkarak psikolojik sözleşmenin, yalnızca istihdam ilişkisi bulunan bireyler için söz konusu olabileceğini ve uygulamada genel olarak sözleşmelerin bir noktaya kadar ortak yönleri olabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, psikolojik sözleşmenin ilkeleri şunlardır:

- Örgütlerin ve bireylerin farklı öncelikleri vardır.
- Farklı bireylerin farklı öncelikleri dolayısıyla, farklı istekleri vardır.
- Bireyler için, bu öncelik ve istekler zamanla değişime uğramaktadır.

- Bireylerin motive olması isteniyorsa, örgütün sundukları bireylerin istekleriyle örtüşmelidir.
- Örgütün hedefleri gerçekleştirilmek isteniyorsa, bireyin sundukları örgütün istekleriyle örtüşmelidir.
- Sözleşme, bireyler veya benzer bireylerden oluşan gruplar arasında gerçekleşmelidir.
- Sözleşme süreci bir defalık değil, tekrarlanan niteliktedir.
- Sözleşme sürecinde güç öğesi etkilidir.
- Gücün orantısız dağılımı, sözleşme sürecinin terk edilmesine yol açabilir.

Psikolojik sözleşmenin tanımlarında geçen sözler/vaatler ve beklentiler ile yükümlülükler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Robinson ve Rousseau (1994:246), psikolojik sözleşmeyi genel beklentilerin etrafındaki inançlardan farklı olarak görmektedirler. Yazarlara göre psikolojik sözleşmede beklentiler, çalışanın işvereninden neler beklediğidir. Psikolojik sözleşmede, çalışanın işvereniyle olan ilişkisini karakterize eden karşılıklı yükümlülüklere ilişkin algılar söz konusudur.

Çalışanlar, gerçekleşme olasılığı olan olaylar hakkında beklentilere sahip olabilirler. Buna karşılık, psikolojik sözleşmeyi oluşturan vaatler, bu vaatleri işaret edecek şekilde bir davranışn mevcut olmasını gerektirmektedir. (Conway ve Briner, 2005:25). Verilen sözler ya da vaatler, beklentilerin özel bir durumu olarak kabul edilmektedir. Verilen her söz bir beklentiyi içerdiği halde, her beklenti verilmiş olan bir sözle ilgili olmak zorunda değildir (Rousseau ve Mc Lean Parks, 1993). Conway ve Briner (2005:24), psikolojik sözleşmedeki inanç örneklerine ilişkin yapılan tanımları özetlemiştir. Tablo 3'te, psikolojik sözleşmede söz konusu olan sözler/vaatler, beklenti ve yükümlülüklerin birbirinden ayrıldığı noktalar örneklerle açıklanmıştır.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşmeye İlişkin İnançların Tanımları

İnanç	Tanım	Psikolojik sözleşmenin bir parçası olup olmaması	Örnek Durum
Söz/ Vaat	1."*Bir şeyi yapma (veya yapmama) taahhüttü*" (Rousseau ve McLean Parks, 1993) 2."*Bir kişinin bir eylemde bulunma ya da bulunmama güvencesi, davranış*" (Conscise Oxford Sözlüğü, 1996) 3." *Bir işi yerine getirmek için verilen söz*" (Türk Dil Kurumu, 2015)	Parçasıdır.	İşverenin, fazla mesai yapan çalışanına, ertesi gün izin vermesi
Yükümlülük	1."*Başkasına ya da bir topluluğa belirli bir şekilde davranmak için içsel ya da başka bir kaynaktan dürtü hissi; elde edilen haklardan doğan ve karşılığında görevden daha az belirgin olarak bir hizmet sunma hissi*" (Drever, Psikolojik Sözlüğü, 1958) 2."*Kanun, görev, sözleşme ve benzerlerinin sınırlayıcı gücü*" (Conscise Oxford Sözlüğü, 1996) 3."*Bir kişiye ya da tüzel kişiye yükletilen iş, edim, ödev, koşul, çekinme ve bir yapmama görevi*" (Türk Dil Kurumu, 2015)	Yalnızca bir sözün verildiğine ilişkin inanç varsa parçasıdır.	Çalışanın fazla mesai yaptıktan sonraki gün, işverenin kendisine izin vermesi gerektiğini düşünmesi. Daha öncesinde böyle bir anlaşma yapılmamış olsa bile, çalışanın fazla mesai yaptıktan sonraki gün, ahlak kuralları çerçevesinde işverenin kendisine izin vermekle yükümlü olduğunu hissetmesi.
Beklenti	1."*Gelecek olayların gerçekleşme olasılığından normatif inançlara kadar farklı şekillerde ortaya çıkan beklentiler*" (Rousseau ve McLean Parks, 1993) 2."*Bir şey için dikkatlice ancak, belli belirsizce beklemek*" (Drever, Psikolojik Sözlüğü, 1958) 3."*Bir olayın gerçekleşme olasılığı, bekleme eylemi*" (Conscise Oxford Sözlüğü, 1996) 4." *Bireyin belli şart ve durumların alacağı biçimler veya kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsü*" (Türk Dil Kurumu, 2015)	Yalnızca bir sözün verildiğine ilişkin inanç varsa parçasıdır.	Çalışanın gelecek hafta bir sabah işe geç gelmeyi planlaması ve bir gece önce mesaiye kalmak zorunda olmayı beklemesi. Çalışanın birkaç hafta mesaiye kaldıktan sonra, istediği bir gün sabah işe geç gelmeye izni olduğunu beklemesi.

Kaynak: Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.* Oxford University Press sf. 24'ten uyarlanmıştır.

Tablo 3'te görüldüğü üzere, söz/vaat, yükümlülük ve beklentiler psikolojik sözleşmenin bir parçası olup olmamalarına göre farklılaşmaktadır. Olasılığa veya normatif inançlara dayalı beklentiler, genellikle sabit inançlar olup daha önce yaşanan tecrübelerin bir sonucudur. Bireyler genellikle, bazı olayların gerçekleşme olasılığının düşük olduğunu veya hiç gerçekleşmeyeceğini düşünebilirler. Ancak, bireyler bir söz

verildiğine ve sözün karşılığının alınacağına inandığı zaman, sözün yerine getirilip getirilmediğini kontrol etmektedirler. Bir başka deyişle, beklentiler daha genel inançlara dayalıyken, sözler neyin gerçekleşeceğine yönelik daha belirgin bir inancı ifade etmektedir (Conway ve Briner, 2005:25).

Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994: 138) yükümlülükleri, bir işveren veya çalışan tarafından belirli bir şekilde davranmak üzere karşılıklı vaatte bulunarak birbirine bağlı hale gelme olarak tanımlamışlardır. Bu yükümlülükler, açık veya örtük olarak verilmiş vaatlerden doğabilmektedir. Yazarlar, yükümlülük kavramını bireylerin zihninde oluşan algılar olarak kabul etmişlerdir. İşveren ve işçi birbirlerinden bağzımsız olarak farklı yükümlülükleri olduğunu düşünebilir. Yükümlülükler, yalnızca bir vaat söz konusu olduğunda psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Sözler/vaatler, beklentiler ve yükümlülükler çerçevesinde oluşan psikolojik sözleşme kavramı, çeşitli kuramlar ışığında gelişmiş ve günümüzdeki haline ulaşmıştır.

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

İlk kez tanımlanmasının üzerinden yaklaşık elli yıl geçmiş olan psikolojik sözleşme kavramı, günümüzde önemini hala korumaktadır. Küreselleşmeyle birlikte öne çıkan rekabetin artması, işletmeleri yeni arayışlara sürüklemiştir. Küçülme stratejileri, geçici işçilerin kullanımı ve örgüt çalışanlarının demografik özelliklerinin giderek çeşitlenmesiyle birlikte istihdam ilişkilerinde değişimler gerçekleşmiştir. 90'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi konularının incelendiği çeşitli akademik dergilerin psikolojik sözleşme konusunda özel sayılar çıkartmış olması, bu kavrama olan ilgideki artışın bir göstergesi olmuştur (Conway ve Briner, 2005: 7).

Conway ve Briner (2005), psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişimini iki kısımda incelemektedir. Yazarlar, psikolojik sözleşme kavramının erken tarihini, Menninger (1958), Argyris (1960), Levinson vd. (1962) ve Schein (1965)'ın kavramsal katkılarıyla şekillendiği ve Rousseau'nun (1989) çalışmalarına kadar geçen dönem olarak ele almaktadırlar.

Psikolojik sözleşme kavramının kökeni ve gelişimiyle ilgili kapsamlı bir inceleme, ilk olarak Roehling (1997) tarafından yapılmıştır. Yazar, psikolojik sözleşme ile ilgili alanyazını inceleyip daha derin bir tarihi bakış açısı yakalamayı amaçladığı çalışmasında, psikolojik sözleşmeyi kuramsal bir yapı olarak ele almıştır.

Roehling'e (1997:202) göre, psikolojik sözleşme kavramının kuramsal kökenleri yönetim yazınına uzanmaktadır. Barnard'ın (1938) Denge Kuramı (Theory of Equilibrium), hangi durumlarda çalışanların örgüte katkıda bulunmaya devam edeceklerini ifade eden karşılıklı değişime dayalı bir bakış açısını ortaya koymaktadır. March ve Simon'ın (1958), Barnard'ın denge kuramını izleyen Teşvik-Katkı modeli (Inducement-Contribution Model), bir çalışanın örgüte katkıda bulunmasını etkileyen değişimlerin doğasını detaylı şekilde açıklamak için ortaya atılmıştır.

1970'lerde ve 1980'lerde psikolojik sözleşmeyle ilgili çalışmaların hemen hemen hepsinde Schein'ın eserine atıfta bulunulmuştur. Schein, psikolojik sözleşme kavramını açıklarken bireylerin örgütten farklı beklentileri bulunduğunu, buna karşılık örgütlerin de kendisi için çalışacak olan bireylerden birçok farklı beklentisi olduğuna dikkat çekmiştir. Bu beklentiler, yalnızca ne kadar iş yapılacağını ve ne kadar ücret ödeneceğine ilişkin konuları değil, aynı zamanda çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükleri de içermektedir (Schein, 1965:11'den aktaran Roehling, 1997:203).

İş ilişkisine yönelik araştırmalar, uzun yıllardan beri örgüt araştırmalarında yer almaktadır. Barnard'ın Denge Kuramı (1938), çalışanların katılımının örgüt tarafından yeterli düzeyde ödüllendirilmesine bağlı olarak devam edeceğini önermektedir. March ve Simon'ın Teşvik-Katkı Modeli (1958), Barnard'ın kuramını taraflar arasında değişilen kaynakların doğasını daha detaylı açıklama üzere geliştirmiştir. Teşvik-Katkı Modeli ile yazarlar, çalışanların devamlı katılımının, örgütün çalışanların katkılarıyla eşit veya daha fazla miktarda teşvik sunmasıyla ilgili algılarına bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu modele göre, çalışanların katkıları, çalışanlara sunulan teşviklerden daha fazla olduğu sürece, denge durumunda olacaktır (Conway ve Briner, 2005:9).

Argyris (1960), çalışanların ve örgütlerin, birbirlerinin ihtiyaçlarını ifade etmek üzere psikolojik sözleşmeyi yarattığını öne sürmüştür. Bir başka deyişle, çalışanlar gelişim haklarına saygı duyulduğunu ve kendi kararlarını verebildiğine inandıkları

zaman, örgütün amaçlarına da saygı duymaktadırlar. Yazar, psikolojik sözleşmeyi şöyle açıklamaktadır (1960:97):

"*Ustabaşılar, çalışanların bu sistem içinde pasif liderlik altında optimum miktarda üretim yapmaya eğilimli olduğunu fark ettikleri için ve çalışanlar da bu duruma katıldıkları için, ustabaşılar ve çalışanlar arasında ortaya çıkan bu ilişki psikolojik iş sözleşmesi olarak adlandırılabilir. Ustabaşı, çalışanın gayrı resmi kültürel kurallara saygı duyduğu ve garanti altına aldığı zaman, çalışan yüksek miktarda üretimini devam ettirecek ve devamsızlık yapmayacaktır. Bu, tam da çalışanların ihtiyaç duyduğu şeydir.*"

Argyris (1960), yaptığı gözlemlerden yola çıkarak, ustabaşıların çalışanların işine çok karışmadığı, çalışanlar arasındaki normlara veya kültüre saygı duyduğu zaman çalışanların daha iyi performans gösterdiği çıkarımında bulunmuştur. İşveren, çalışanların davranışsal ve kültürel normlarını onaylamak zorunda değildir. Yazara göre; işverenin, çalışanın davranış ve normlarıyla mücadele etmesinin çalışanın gösterdiği çabada düşüşe yol açacağına inanmaktadır.

Levinson vd. (1962:21'den aktaran Conway ve Briner, 2005:11), psikolojik sözleşmeyi "*tarafların kendilerinin bile, belli belirsiz farkında olmasına rağmen karşılıklı ilişkisinin devam ettiği, bir grup karşılıklı beklentiler"* olarak tanımlamıştır. Bu beklentilerin büyük bir kısmı üzerinde açıkça konuşulmamış ve örtüktür. Psikolojik sözleşme, tarafların karşılıklı olarak uyma zorunluluğu olduğunu düşündüğü beklentilerden oluşmaktadır. İki taraf, birbirinin beklentilerinin belli belirsiz farkında olabilir.

Rousseau'nun çalışmaları, psikolojik sözleşme araştırmalarında oldukça geniş çapta kabul görmüştür. Beklentiler üzerine odaklanılan önceki çalışmaların tersine Rousseau (1989:123), psikolojik sözleşmenin vaat içeren doğasını vurgulamıştır. Yazar, psikolojik sözleşmeyi, *"birey ve karşı taraf arasındaki karşılıklı değişim ilişkisinin koşullarına ilişkin bireyin inançları"* olarak tanımlamıştır. Önceki çalışmalarda, psikolojik sözleşmenin iki taraflı bir anlaşmadan doğduğuna yönelik ortak kanının aksine, Rousseau (1989:123), psikolojik sözleşmeyi birey düzeyinde öznel bir olgu olduğunu ifade ederek, sözleşmeye taraf olan kişinin zihninde şekillenen

bir kavram olarak tanımlamıştır. Yazar; çalışanın duyguları, tutumları ve davranışları üzerinde en etkili etmen olarak, çalışanın algıları üzerinde durarak, psikolojik sözleşmenin örgütler tarafından değil, ancak bireyler tarafından algılanabileceğini öne sürmüştür.

Psikolojik sözleşme kavramı, 1980'ler ve 1990'larda yaşanan değişimlerle birlikte istihdam ilişkilerinde yaşanan farklılaşmaları anlamak için kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar, psikolojik sözleşmeyi istihdam ilişkisini incelemek, çalışan tutum ve davranışlarını anlamak ve tahmin etmek için kullanılan açıklayıcı bir kavram olarak kullanmışlardır (Shore ve Tetrick, 1994; Robinson, 1994). Rekabet, küçülme ve demografik farklılıklar gibi ekonomik ve sosyal değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek üzere kullanıldığı da görülmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Portwood ve Miller (1976:109), psikolojik sözleşmeyi, "*genellikle çalışanın örgüte ilk girdiği anda oluşan ve tarafların birlikteliği boyunca yerine getirilmesi beklenen karşılıklı yükümlülüklerden oluşan örtük bir anlaşma*" olarak tanımlamaktadır. Yazarlar çalışanların iş ilişkisindeki beklentilerinin bireysel ihtiyaçlar, işe yönelik tutumlar, işle ilgili tecrübe ve bilgiden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bir örgütün, çalışana ve çalışanın işine ilişkin beklentileri, politika ve yönetim uygulamaları yoluyla resmi hale getirilerek uygulamaya geçirilmektedir. Bireylerin beklentilerinin, uygulamada kendilerinden beklenenlerle uyum içinde olması, iş tatmini ve iş davranışlarıyla olumlu yönde ilişkilere sahiptir (Roehling, 1997:204).

Psikolojik sözleşme kavramı, örgüt araştırmacıları tarafından örgüt kültürü ve ödüllerle ilgili normatif inançlar kümesi olarak ele alınmıştır (Nicholson ve Johns, 1985). Psikolojik sözleşmenin bir bileşeni olarak normatif inançlar, sergilenmesi uygun görüldüğü düşünülen belirli davranışlardır. Bu normatif inançlar arasından yalnızca karşılıklı yükümlülükleri içerenler psikolojik sözleşmeyle ilgilidir. Gösterdiği çaba karşılığında ücretini bekleyen bir çalışanın, beklenti modelleri açısından performans-çıktı ilişkisi kurması örnek olarak gösterilebilir. Beklenti kuramı bakış açısıyla, neden-sonuç niteliği taşıyan performans-çıktı ilişkisi durumları dikkate

alınmaya değerdir. Bir başka deyişle, nadiren verilen veya belirli bir düzene göre verilmeyen ödüllerin psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak düşünülmesi olasılığı düşüktür (Rousseau, 1989:127).

Psikolojik sözleşme kavramının gelişimine dayanak oluşturan belli başlı kuramlar; sosyal takas kuramı, beklenti kuramı ve eşitlik kuramıdır.

1.3.1. Sosyal Takas Kuramı

Sosyoloji alanında üzerinde sıkça çalışılmış olan sosyal takas kuramı, Homans, Thibaut, Kelly, Blau ve Emerson gibi yazarlar tarafından incelenmiştir. Homans (1958), bir değiş-tokuş olarak sosyal davranışı tanımlamaya çalışmıştır. Homans (1974), insan davranışı hakkında üç önermede bulunmuştur (Homans 1974'ten aktaran Emerson, 1976:339):

- Başarı Önermesi: İnsanların tüm eylemleri için (benzer uyaran durumları altında), birey belirli bir davranış için ne sıklıkla ödüllendirilirse, bireyin o davranışı gösterme olasılığı artmaktadır.
- Uyaran Önermesi: Geçmişte belirli bir uyarının ortaya çıkması sonucu birey ödüllendirilmişse, sonraki uyaranlar geçmişteki uyaranlara benziyorsa, bireyin aynı veya benzer eylemde bulunma olasılığı artmaktadır.
- Yoksunluk-Doygunluk Önermesi: Geçmişte bireyin belirli bir ödüle ulaşma sıklığı, gelecekte o ödüle verdiği değeri azaltmaktadır.

Sosyal takas kuramı ile bağlantılı olarak taraflar arasındaki değişim, statü ve güç farklılıkları yaratmaktadır. Bu durumun bir boyutu da örgütsel hiyerarşidir. Taraflardan birisi ilişkiyi diğeri kadar kolay bir şekilde bitiremediği durumlarda, tarafların birbirlerine bağımlılığı sözleşmenin şartlarını ve sözleşmedeki taraflardan birisinin gönüllülüğünü etkilemektedir. Rousseau ve McLean Parks'a (1993:13) göre, psikolojik sözleşme konusunda sosyal takas kuramının öne sürdüğü yaklaşımlar şunlardır:

- Sözleşmeler, örgütsel hiyerarşiyi ve rolleri belirlemektedir.
- Sözleşmeler, güç asimetrilerine yol açmaktadır.

- Sözleşmeler, eşit olmayan müzakere pozisyonları yaratarak güç farklılıklarından etkilenmektedir.
- Her sözleşme, daha büyük bir değişim ilişkisi kümesinin bir parçasıdır.

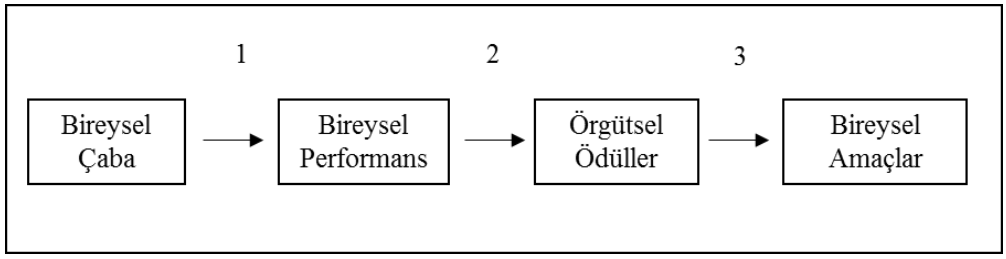
1.3.2. Beklenti Kuramı

Vroom (1964) tarafından öne sürülen beklenti kuramı, bireylerin ulaşma olasılığının daha yüksek olduğuna inandıkları değerli sonuçlar için çaba göstermeyi kabul ettiği varsayımına dayanmaktadır. Beklenti kuramına göre, bireyin güdülenmesini etkileyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar, performans gösterme için gerekli çabayı tetikleyecek olasılıklar (beklentiler), performans ve ücret gibi çıktılar arasındaki ilişki (araçsallıklar) ve bu çıktılara yönelik öznel değerlendirmelerdir (valens). Bir süreç kuramı olan Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı, iş ve görev başarısını ödüllendirilmiş bir davranışa bağlamaktadır. Bu kuramın ele aldığı belli başlı varsayımlar şunlardır (Eren, 2010:532):

- Bir davranışın ortaya çıkmasında, bireyin kişisel özellikleri ve çevre koşulları birlikte belirleyici ve yönlendirici rol oynamaktadır.
- İnsanların farklı, ihtiyaç, arzu ve amaçları vardır. Aynı zamanda, her insanın arzuladığı ödüller, diğer insanlarınkinden farklı olabilir.
- İnsanlar, arzu ettikleri ödüllere ulaşmalarını sağlayacak davranış biçimleri arasından, kendilerini o ödüle ulaştırması en muhtemel olan davranış biçimini seçmektedirler.

Beklenti kuramı, bireylerin belirli bir davranış biçimini gösterme eğiliminin gücünün, bireyin elde edeceği sonuca ilişkin beklentisi ve o sonucun çekiciliğine dayandığını öne sürmektedir (Robbins, Judge, Millett ve Boyle, 2013:224). Bir başka deyişle, birey için arzulanan ve ulaşılacağına inanılan bir sonucun varlığı çaba göstermeyi tetiklemektedir. Beklenti kuramına göre iş ve görev başarısı, ödüllendirilmiş bir davranışın sonucu ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010:293). Çekicilik veya valens olarak bilinen ödüllerin arzulanma derecesi, bireyin göstereceği çaba miktarını belirleyici unsurdur. Performans ve ödül ilişkisi, bireyin çaba göstermesi karşılığında bazı ödüller elde etmesini ifade etmektedir. Başarılı olacağına

dair inancının düzeyi, kişinin güdülenmesinde etkili olmaktadır. Beklenti kuramının işleyişi Şekil 4'te görülmektedir.



Şekil 4: Beklenti Kuramı

Kaynak: Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU, sf. 224

Uygulama açısından bakıldığında; çalışanların ücret artışı, terfi, iyi bir performans ve benzeri sonuçlara ulaşmak için ne kadar güdülenmiş oldukları, bu sonuçların kendileri için taşıdığı önem ve ulaşılabilirlik derecesidir. Beklenti kuramı üç ilişkiye odaklanmaktadır (Robbins vd., 2013:244):

1. Çaba-performans ilişkisi: Bireyin algıladığı, çabasının karşılığında iyi bir performans gösterme olasılığıdır.
2. Performans-ödül ilişkisi: Bireyin belirli bir düzeyde performans gösterdiğinde arzuladığı sonuca ulaşmasına ilişkin bireysel inancıdır.
3. Ödül-amaç ilişkisi: Bireyin kişisel amaçları veya ihtiyaçlarının örgütsel ödüller tarafından karşılanma derecesi ve bu ödüllerin birey için çekicilik derecesidir.

Beklenti kuramı, çoğu çalışanın neden yeterince güdülenmediği ve işinde yeterince çaba göstermediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Rousseau ve McLean Parks'a (1993:24) göre beklenti kuramı bakış açısıyla, psikolojik sözleşmeyle ilgili aşağıdaki çıkarımlara varılabilir:

- Beklenti kuramı, geç kalan ödemelerin valens ve araçsallığı nasıl etkilediğini açıklamaktadır.
- Diğer koşullar sabitken, beklenti bakış açısıyla, zamanında yapılan ödemeler bireylerin davranışı üzerinde daha etkilidir.

- Yükümlülüklerin ve vaatlerin rolü ile ekstra-rol davranışı, parasal değerler bazında ele alınmadıkça, beklenti kuramı vasıtasıyla açıklanması zordur.

1.3.3. Eşitlik Kuramı

Sosyal Takasta Eşitsizlik (Inequity in Social Exchange) adlı eserinde; göreli yoksunluk, dağıtım adaleti, eşitsizliğin öncülleri ve sonuçlarını ele alan J. Stacy Adams (1965), eşitlik kuramını ortaya koymuştur. Sosyal değişim üzerinde yaptığı incelemelerde Blau, Homans, Thibaut ve Kelley gibi sosyal takas kuramını inceleyen yazarlara atıfta bulunmuş olan Adams (1965), bireylerin eşitlik algılarında, kendilerini diğer bireylerle karşılaştırmalarının etkili olduğunu öne sürmüştür. Adams'a göre (1965:280) eşitsizlik, "*bireyin kendi çıktılarının girdilerine oranının, diğer bireylerin çıktılarının girdilerine oranına eşit olmaması durumudur"*. Bu durum, bireylerin doğrudan bir değişim ilişkisinde olması veya iki bireyin üçüncü bir tarafla değişim ilişkisinde bulunmasından dolayı kendisini diğer bireyle kıyaslaması sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Bir başka anlatımla birey, göstermiş olduğu çabadan daha az çaba göstermiş olan bir başkasının, kendisinden daha fazla ödüllendirildiğini gördüğünde eşitsizlik algılamaktadır.

Eşitlik kuramı; bir örgütün, bireyler arasında dağıttığı ödüllerin miktarına ilişkin algılanan adalet olarak ifade edilen dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Eşitlik kavramı, bireysel algılamalara dayalı olduğu için özneldir. Genellikle bireyler, kendileri için olumlu olan dağıtımları adil olarak görme eğilimine sahiptirler (Robbins vd., 2013: 222).

Eşitlik kuramı çerçevesinde bahsedilen girdiler; bireyin emeği, deneyimi, eğitimi ve yetenekleri gibi unsurlardır. Çıktılar olarak ifade edilen unsur ise bireyin girdisine karşılık elde ettiği ücret artışı, terfi, tebrik ve benzeri ödüller veya tenzili rütbe, nakil, disiplin cezası gibi sonuçlardır. Eşitlik kuramının esas fikri, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görmek istemeleri ve bu isteğin güdülenmelerini etkilemesidir. Çalışanlar, kendisinin göstermiş olduğu çabayı ve elde ettiği çıktıları başkalarıyla kıyasladığı, zaman sergileyecekleri davranış biçimleri şunlardır (Özkalp ve Kırel, 2010: 291):

- Gösterilen çabanın miktarının değiştirilmesi
- Ortaya çıkan sonuçların/çıktıların değiştirilmesi
- Bireyin kendi algılarını değiştirmesi
- Bireyin, diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi veya onların gösterdikleri çabayı azaltmaya yönlendirmesi
- Kıyaslama yapılan birey veya grupların değiştirilmesi
- İşten ayrılması

Rousseau (1989:127), eşitsizlik algısının sözleşme ihlalinden farklı olduğunu ifade etmiştir. Beklentiler karşılanmadığında; tatminsizlik, işten ayrılma ve performansın düşmesi gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Eşitsizlik algılandığında ise; eşitlik algısı ücret artışı, sorumlulukların farklılaştırılması veya benzeri düzeltici bir eylem ile arttırılabilmektedir. Eşitlik kuramı, eşitsizlik algısı olduğunda son çare olarak ilişkiyi sona erdirmeyi öne sürmektedir. Eşitlik algısı söz konusu olduğunda ilişkisel bağlam önem kazanmaktadır. Eşitsizlik algısı bir yabancıyla kurulan ilişkide kızgınlık gibi duygulara yol açabilir. Öte yandan, güven duyulan ve yakın hissedilen bir bireyle kurulan ilişkide eşitsizlik algısı, incinme ve ihanet duygularına yol açmaktadır (Adams ve Freedman, 1976:46). Bu nedenle ilişkiler, eşitsizlik algılamalarına derin bir duygusal bileşen katmaktadır.

Rousseau ve McLean Parks'ın (1993:24), eşitlik kuramının psikolojik sözleşme ile arasındaki ilişkilerle ilgili dikkat çektiği noktalar şunlardır:

- Bireylerin değişim sürecine ilişkin eşitlik değerlendirmeleri, zamana göre farklılaşabilir.
- Bireylerin bilişsel kapasiteleri, eşitlik değerlendirmelerini etkilemekte ve dolayısıyla örgütün gönderdiği işaretler, psikolojik sözleşmenin karmaşıklığını belirlemektedir.
- Bireyin kişiliği, ahlak anlayışı ve değerleri, eşitliği nasıl değerlendirdiğini ve psikolojik sözleşmeyi nasıl kabul ettiğini belirlemektedir.

1.4. Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmelerin içerikleri bakımından işlemsel ve ilişkisel (MacNeil, 1985; Rousseau ve McLean Parks, 1993), zaman boyutu bakımından eski ve yeni sözleşmeler (Hiltrop, 1995) olarak gruplandırıldığı görülmektedir. Yeni bir sözleşme türü olarak kişiye özgü sözleşmeler (I-Deals), 2000'li yıllarda alanyazına giren bir sözleşme türüdür.

1.4.1. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmeler

Yazılı sözleşmelerin altında pek çok ilişki, değiş tokuş ve karşılıklı bağımlılık durumları yatmaktadır. MacNeil (1985), yazılı sözleşmelerin kapsam ve esneklik derecelerini yansıtan bir sözleşme sürecinden bahsetmiştir. Bu sürecin bir ucunda, kısa dönemli maddi unsurlara odaklı anlaşmalara dayanan işlemsel sözleşmeler yer almaktadır. Geçici istihdam ve bağımsız sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin örnekleridir. Sürecin diğer ucunda ise; sadakat ve destek gibi sosyo-duygusal öğelerin değişimine dayanan, uzun dönemli, açık uçlu ve oldukça esnek sayılan ilişkisel sözleşmeler bulunmaktadır. Sözleşmenin bir doğru üzerinde ilerlediği varsayılarak işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin farklılaştığı noktalar Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmelerin Karakteristikleri

Sözleşme Özellikleri	İşlemsel Sözleşmeler	İlişkisel Sözleşmeler
Odak	Ekonomik Dışsal unsurlar	Ekonomik Sosyo-duygusal içsel unsurlar
Zaman dilimi	Kapalı uçlu Belirli süreli	Açık uçlu Belirsiz süreli
İstikrarlılık	Durağan	Değişken
Kapsam	Dar	Kapsamlı
Somutluk	Nesnel ve herkes tarafından gözlemlenebilir	Öznel yargılara dayalı

Kaynak: Rousseau, D. M., McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior, 15,* 1-1, sf. 11

İşlemsel sözleşmeler, dar kapsamlı olmalarına rağmen yüksek derecede belirliliğe sahiptir. Bir başka deyişle, işlemsel sözleşmelerde çalışma süreleri açıkça belirtilmiştir. Zaman diliminin kısa olması ve kapsamın darlığı, tarafların birbirleriyle belirli konularda anlaşmasına ve duygusal bağlarının zayıf olmasına yol açmaktadır. Kısa süreli iş ilişkilerinde, sadakat ve bağlılık düşüktür. İşlemsel sözleşmelerin bu özelliği, sözleşmenin feshedilmesindeki duygusal etkileri azaltmaktadır. Oldukça belirli ve kurallara bağlı sözleşmelere, geçici iş ilişkisi örnek olarak verilebilir (Rousseau ve McLean Parks, 1993:11).

İşlemsel sözleşmeler, ekonomik odaklı ve oldukça maddi unsurlara dayalı kısa dönemli anlaşmalardır. İlişkisel sözleşmeler ise, ekonomik koşulları içerdiği kadar sosyo-duygusal unsurları da içinde barındıran açık uçlu anlaşmaları ifade etmektedir. Rousseau'ya (2000) göre; iş ilişkilerinde yapılan anlaşmalar, işlemsel veya ilişkisel olabileceği gibi, bu iki türün karması şeklinde de gerçekleşebilmektedirler. Yazar, ilişkisel ve işlemsel sözleşme türlerinin bir arada görülebileceği ara durumları da ele alarak dört boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşmenin dört ayrı türü söz konusudur. Bu dört tür, performans koşulları ve süre bağlamında Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5: Psikolojik Sözleşmenin Türleri

	Performans Koşulları	
Süre	**Belirli**	**Belirlenmemiş**
Kısa dönemli	İşlemsel	Değişken / Güvencesiz
Uzun dönemli	Denge	İlişkisel

Kaynak: Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report.Pittsburgh: Carnegie Mellon University, sf. 17

Rousseau (2000), bu dört boyutu daha detaylı inceleyebilmek için, her boyutu alt öğelerine ayırmıştır. İlişkisel sözleşmeler; karşılıklı güven ve sadakate dayalı uzun dönemli veya açık uçlu/ne zaman biteceği belirlenmemiş iş anlaşmalarıdır. Ödüller, performanstan çok, örgütün üyesi olmak ve katılımda bulunarak elde edilmektedir.

- Durağanlık: Çalışan, işletmede kalmak ve iş için gerekli şeyleri yapmakla yükümlüdür. İşveren, ücret ve uzun dönemli istihdam sağlamakla yükümlüdür.

- Sadakat: Çalışan, işletmeyi desteklemekle, sadakat göstermekle ve örgütün ihtiyaç ve çıkarlarına bağlılık göstermekle yükümlüdür. Çalışanlar, iyi bir örgütsel vatandaş olmalıdır. İşveren, çalışanlar ve ailelerinin iyi durumda olmalarını sağlamaktan sorumludur.

Dengeli sözleşmeler; kariyer avantajları geliştirmek için fırsatlar ve işletmenin ekonomik başarısına dayanarak yapılan dinamik ve açık uçlu anlaşmalardır. Dengeli sözleşmelerde, hem çalışan hem de işletme birbirinin öğrenme ve gelişimine yüksek derecede katkıda bulunmaktadır. Ödüller, çalışanların performansına ve işletmenin rekabet avantajına yaptığı katkıya bağlıdır.

1.4.2. Eski ve Yeni Sözleşme

Çevre koşullarında yaşanan değişimler çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri de değiştirmiştir. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmaları için gerekli olan hizmet kalitesini sağlayabilmek, değişimlere hızlı cevap verebilmek ve yenilikçilik faaliyetlerini sürdürebilmek için çalışanların çeşitli şekillerde katkıda bulunmaları gerekmektedir. Çalışanlara yeni bir sistemi benimsemelerini veya fazladan çalışmalarını istemek, bir anlamda onların psikolojik sözleşmelerinde değişmelere yol açmak anlamını taşımaktadır. Öte yandan çalışanlar; geleneksel olarak tanımlanan "işçi" kimliğinden sıyrılarak "profesyonel çalışanlar"a, "teknisyen"den "müşteri hizmeti sağlayıcı"ya dönüşen farklı isimlerle yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. Bu yeniden tanımlanma, psikolojik sözleşmenin değişiminde rol oynamıştır (Rousseau, 1996:50).

Hiltop (1995), psikolojik sözleşmenin 1990'larda değişen yüzüne ışık tutmuştur. 1950'ler ve 1960'larda örgüt çalışanlarında durağanlığın ve sürekliliğin ağır bastığı görülmüştür. Örgüt yapılarının değişken olmaması nedeniyle, her çalışan gelecekte örgütteki yerinin ne olacağını bildiği için, belirsizlik durumlarının günümüzdekine kıyasla daha az olduğu görülmüştür. Bu belirlilik durumu, çalışanlar için tahmin edilebilirlik ve güvence yaratmış, dolayısıyla örgüte sadakat ve bağlılığını arttırmıştır. İş güvencesinin varlığı, örgüt tarafından yazılı olarak sunulmamış olsa da, çalışanların örgütle olan ilişkisini uzun vadede korumasını sağlayan bir etmen olarak varsayılmıştır. Çalışanların örgüte olan sadakati ve bağlılığının karşılığında işveren,

onlara uygun bir iş, iyi bir ücret, ilerleme fırsatları, ücret artışları ve başarılı çalışanların ödüllendirilmesi gibi olanaklar sağlamıştır.

1970'lerden itibaren, çalışanlar ve örgüt arasındaki bağlarda bozulmalar yaşanmaya başlamıştır (De Meuse ve Townow, 1993). Rekabetin artmasıyla birlikte maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak zorunda kalan büyük işletmeler, işgücünün bir kısmını işten çıkarmıştır. Bu işten çıkarmaların sonucunda; iş güvencesi, terfi olanakları, yıllık ücret artışları ve benzeri unsurlarda azalma görülmüştür. Örgütlerin; rekabet edebilmek için daha esnek, daha az kademeli hale gelmeleri ve farklı sektörlere yönelmeleri gibi nedenler, geleneksel yapıların sunduğu kariyer gelişim fırsatlarını sağlamakta yetersiz kalmaktadır.

Hiltrop (1995:290), eski ve yeni sözleşmenin ana özelliklerini bir grup yönetici tarafından yapılan tanımlardan yola çıkarak sınıflandırmıştır. Eski sözleşme; durağanlık, kalıcılık, tahmin edilebilirlik, eşitlik, geleneklere dayalı olma ve karşılıklı saygı kavramlarıyla tanımlanmıştır. Kariyerlerinde ilerlemesi karşılığında çalışanlardan sadık ve güvenilir olmaları beklenmektedir. Bunun karşılığında; çalışan uzun vadeli istihdam, belirli bir ücret artışı elde edecek, yavaş ancak güvenli bir ilerleme kaydedecektir. Geçmişten günümüze değişen psikolojik sözleşmenin eski ve yeni sözleşme ayrımındaki farklılıklar Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Değişen Psikolojik Sözleşme

Özellik	Eski Sözleşme	Yeni sözleşme
Odak	İş güvencesi	İstihdam edilebilirlik
Tür	Yapılandırılmış sözleşme	Esnek sözleşme
Süre	Kalıcı	Değişken
Kapsam	Geniş	Dar
Sözleşmenin dayandığı temel ilke	Geleneksel kurallar ve varsayımlar	Piyasadaki koşullar
İstenen çıktı	Sadakat ve bağlılık	Değer yaratabilme
İşverenin ana sorumluluğu	İyi iş karşılığında adil ücret	Yüksek performans karşılığında yüksek ücret
Çalışanın ana sorumluluğu	İşinde iyi performans	Farklılık yaratma
İşverenin vaatleri	Düzenli gelir ve kariyer gelişimi	Kişisel gelişim fırsatları
Çalışanın vaatleri	Zaman ve çaba	Bilgi ve beceri

Kaynak: Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European management journal, 13(3),* 286-294, sf.290

Tablo 6'da görüldüğü üzere, yeni sözleşmenin odak noktası, örgütün çalışanların istihdam edilebilirliğini arttırması karşılığında yüksek performans göstermeleri ve değer yaratabilmeleridir. Yeni sözleşme eski sözleşmeye göre daha esnek, değişken, dar kapsamlı, piyasadaki koşullara bağlı bir sözleşme türüdür.

Rousseau (1996:50), psikolojik sözleşmenin değişimi için iki yöntem olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, psikolojik sözleşmenin uyarlanması ve dönüşümüdür. Psikolojik sözleşmenin uyarlanması, değişime rağmen eski sözleşmenin devam ettiği hissini vermek için, süregelen sözleşmenin bağlamındaki koşulları düzenleme, açık hale getirme, farklılaştırma ya da genişletmeyi ifade etmektedir. Performans kriterleri, yan haklar paketi ve iş saatlerindeki değişimler uyarlamalara örnektir. Uyarlamanın etkili olması için, örgüt ve üyeleri arasında iyi ilişkiler kurulmalıdır. Uyarlamalardan farklı olarak dönüşümler, radikal değişimlerdir. Dönüşüm, yeni düşüncelerin eskileriyle değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Güncel sözleşmeler sürekli değişime uğramaktadır. Bireysel görevlerin takım çalışmasına, kısa dönemli finansal sonuçların müşteri tatminine, hayat boyu istihdamın istihdam edilebilirliğe dönüşmesi, psikolojik sözleşmenin yeniden oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Rousseau, 1996:51). Psikolojik sözleşmenin dönüşümü bazı aşamalardan geçmektedir. Yazara göre bu dönüşümün dört aşaması Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Psikolojik Sözleşmenin Dönüşümü

Aşama	**Müdahale**
Eski sözleşmenin değişimi **-Stres** **-Bozulma**	Yeni bilgiler sağlanması (çalışanların eğitilmesi). Neden değişime ihtiyaç var?
Değişim için hazırlık yapma **-Eski sözleşmeyi sona erdirmek** **-Kayıpları azaltmak** **-Eski ve yeni sözleşme arası köprü kurmak**	Çalışanların bilgi toplama sürecine katılması (çalışanları müşterilerle konuşturma ve başarılı işletmelerle kıyas yaptırma) Yeni bilgiyi yorumlama (çalışanlara müşterilerin hizmeti tarif ettikleri videolar izletme) Eski sözleşmenin bittiğinin kabulü Dönüşümsel yapılar yaratılması (değişimi yönetmek için çapraz takımlar oluşturulması)
Yeni sözleşme oluşturmak **-Anlamlandırma** **-Kıdemlilerin yeni çalışanlar haline gelmesi**	Yeni sözleşmenin ortaya çıkarılması (çalışanların yeni/yenilenen işletmeyle sözleşme imzalaması) Sözleşme yapıcıların (yöneticilerin) bilgi paylaşımına hazır olması Yeni sözleşme oluşumuna katılımı teşvik edilmesi
Yeni sözleşmeyi uygulama **-Gerçekleşen durumu kontrol etme**	Söylenen ile yapılanın uyumlu olması (herkesin yeni koşullarda eğitilmesi) Kontrol etme (yöneticiler, İK uygulamaları, vb.) Yenilenme (misyonun ve psikolojik sözleşmenin yeniden vurgulanması)

Kaynak: Rousseau, D. M. (1996). *Changing the deal while keeping the people. The Academy of Management Executive, 10(1),* 50-59, sf: 52

Tablo 7'de görülen psikolojik sözleşmedeki gelişim aşamasının birinci aşamasında eski sözleşmenin değişimi söz konusudur. Bu aşamda psikolojik sözleşmede değişiklik yapılması için sağlam bir gerekçe gerekmektedir. Tüm sözleşmeler tarafların belirli varsayımlarına dayanmaktadır. Bu varsayımlar, işin doğasına ve karşılıklı çıkarlara saygılı olmayı içermektedir. Örgütün kontrolü dışında, işin doğasında yaşanan değişimler, sözleşmenin yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. İkinci aşamda, değişim için hazırlıkların yapıldığı bu aşamada, yeni sözleşmenin oluşumu başlamaktadır. Değişim için gerekli işaretleri vermek ve yeni sözleşme ile eskisi arasındaki geçişi sağlayabilmek gerekmektedir. Bu aşamada çalışanlara, değişimin zamanının geldiği, eski sözleşmenin bittiği, eski sözleşmeyle yaşanan kayıpların, yeni sözleşmenin kazandıracaklarından daha az olduğu iletmelidir.

Üçüncü aşamda, yeni sözleşmenin oluşumu, yeni bir zihniyetin benimsenmesiyle gerçekleşmektedir. Bu noktada, yönetimin yeni koşullar hakkında net açıklamalar yapması yeni sözleşmenin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Yeni sözleşme oluşturulurken, eski sözleşmenin işaretleri ortadan kalkmamış olabilir. Bu durumda, çalışanların eski ve yeni işaretleri ayırt edebilmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle, yöneticilerin yeni koşullar hakkında doğru mesajlar verebilmeleri önemlidir.

Son aşamada ise yeni sözleşmenin uygulamaya geçmesi için, çalışanların eski sözleşmenin bittiğini kabul etmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışma arkadaşları ve İK uygulamaları, yeni sözleşme konusunda fikir birliğinde olmadığı sürece yeni sözleşmeyle ilgili doğru mesajlar gönderilmesi mümkün değildir. Değişimin kaçınılmaz olduğu iş koşullarında, psikolojik sözleşmelerin geçirdiği evrim, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar tarafından kabul görmelidir. En güçlü sözleşmeler, iki taraf tarafından da değiştirilebilen ve yerine getirilebilen sözleşmelerdir (Rousseau, 1996:58).

1.4.3. Kişiye Özgü Sözleşmeler (I-Deals)

Kişiye özgü iş ilişkileri, işveren ve çalışanın karşılıklı çıkarlarını gözeten özel çalışma koşullarını belirlemelerini ifade etmektedir (Rousseau, Ho ve Greenberg,

2006: 977). Kişiye özgü sözleşmeler (i-deals/idiosyncratic deals), bireysel düzeyde kişiye özgü olmasının yanı sıra, hem çalışan hem de işveren için ideal bir sözleşme niteliğini taşımaktadır. Kişiye özgü sözleşmeler, bireysel düzeyde çalışanların ve işverenlerinin karşılıklı çıkarlarını sağlayacak çalışma koşullarıyla ilgili standartların dışında anlaşarak, gönüllü olarak oluşturulan, kişiselleştirilmiş sözleşmeleri ifade etmektedir (Rousseau vd., 2006:998). Kişiye özgü sözleşmesi bulunan çalışanların, sözleşmeleri belli bir düzeyde çalışma arkadaşlarınınkilerden farklılaşmaktadır. Kişiye özgü sözleşmelerin bir diğer özelliği, çalışanların sözleşme oluşumunda söz sahibi olmasıdır. Kişiye özgü sözleşmeler, çalışana özgü iş uygulamalarından birkaç yönden farklılaşmaktadırlar. Bu farklılıklar, Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Bireysel İş Anlaşmalarıyla Kişiye Özgü Sözleşmelerin Karşılaştırılması

Özellik	**İş anlaşmaları**		
	Kişiye özgü sözleşmeler	**Kayırmacılık**	**İzinsiz anlaşmalar**
Dağıtım	Çalışan tarafından müzakere edilir	Çalışana sunulur	Çalışanın zorla elde etmesi
Temel	Kişinin ihtiyaçları ve işletme için değeri	Belirli bir ilişki	Kural çiğneme
Yarar sağlayanlar	Çalışan ve işveren	Çalışan ve yöneticiler	Sadece çalışan
Çalışma arkadaşları açısından durum	İçerik, zaman ve süreçlere göre algılanır	Güveni azaltarak prosedür ve sonuç eşitsizliği algısı yaratır	Örgüt uygulamalarının resmiliğini azaltır

Kaynak: Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review, 31(4),* 977-994, sf: 980

Tablo 8'de, kişiye özgü anlaşmaların kayırmacılık ve izinsiz anlaşmalardan bazı noktalarda farklılaştığı görülmektedir. Kişisel çıkarlara hizmet eden kayırmacılık anlaşmaları, resmi kuralların ve uygulamaların çiğnenmesiyle, örgütün meşruluğunu ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca bu tür anlaşmalar, bireylerin örgüt için değeri göz önünde bulundurulmaksızın yapılmaktadır. Kişiye özgü anlaşmalarda ise, çalışanın örgüt için bir değeri bulunmakta; örgüt, çalışanına bu değerini gösterme karşılığında farklı sözleşme koşulları sunmaktadır. Yine de, kişiye özgü anlaşmalar ile kayırmacılık anlaşmaları arasında keskin çizgiler bulunmamaktadır. Yöneticilerin,

çalışanlara karşı olumlu düşünceleri olması, o çalışanın örgüte katkısının büyük olduğu yanılgısına yol açabilmektedir. Bu nedenle, kişiye özgü sözleşmelerin oluşturulmasında nesnel kriterler kullanılmalıdır (Rousseau vd., 2006:998).

1.5. Psikolojik Sözleşmenin Yerine Getirilmemesi

Örgütler, yeni eğilimlere ayak uydurmaya çalışırken, iş çevresinde yaşanan hızlı değişimler ve belirsizlik sonucunda çalışanlarına karşı verdiği sözleri tutmakta zorlanmaktadır. İşverenin vaatlerini yerine getirememesi durumunda çoğu çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılaması mümkündür (Morrison ve Robinson, 1997: 226).

1990'lı yıllardan önce, genel olarak içeriği ve doğası üzerine incelemeler yapılan psikolojik sözleşmenin, ihlal edilmesi durumunda ne gibi sonuçlara yol açtığıyla ilgili çalışmalar daha sonraları ortaya koyulmuştur. Psikolojik sözleşmenin ihlali, birey ve örgüt için ciddi sonuçlara sahip olduğu için, önem kazanmıştır. Yapılan çalışmalarda; psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanların işverene olan güvenlerini, iş tatminini ve örgütte kalma niyetini azalttığı görülmüştür (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994).

İhlal kavramının, çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanların, örgüte katkıda bulunma isteklerini azaltmakta ve işverenle olan ilişkilerini bitirme kararını almalarına neden olmaktadır (Robinson vd., 1994). Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin yoğun olarak hissedildiği durumlarda, çalışanların intikam alma, sabotaj yapma, hırsızlık yapma veya saldırgan davranışlar sergileme gibi sonuçlarla karşılaşıldığı görülmüştür (Greenberg, 1990).

İlişkinin taraflarından birisi, diğerinin sözleşme koşullarını yerine getirmediğine inandığında, kızgınlık, kırgınlık, adaletsizlik ve incinmişlik hissedebilmektedir. Psikolojik sözleşmenin içerdiği unsurlar, örgüte üyelikle ilgili bağlılık ve sadakat gibi kavramların yanı sıra ücret ve benzeri ödülleri kapsamaktadır. Tarafların verdiği tepkinin yoğunluğu, doğrudan sadece karşılıksız kalan beklentilerle ya da belirli ödüllerle değil, aynı zamanda örgütteki insanlar, kurallar ve davranışlarla ilişkili inançlarla da ilgili olabilmektedir (Rousseau, 1989:28). Tablo 9'da Robinson

ve Rousseau'nun (1994) araştırmasında ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal konuları, tanımları ve çalışanlar açısından örneklerine yer verilmiştir.

Tablo 9: Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri

İhlal Konusu	Tanım	Çalışanlar Açısından Örnekler
Eğitim ve geliştirme	Eğitim programlarının olmaması ya da vaat edilen eğitimin verilmemesi	"Satış eğitimleri, pazarlama eğitiminin ana parçası olarak sunulmuştur. Hiçbir zaman verilmedi."
Ücret	Vaat edilen ve gerçekte ödenen ücret, haklar ve bonuslar arasında çelişkiler	"Belirli ücretler ve haklar bize vaat edildiği halde, onları ya hiç alamadım ya da almak için mücadele etmem gerekti."
Terfi	Vaat edilen terfi ve ilerleyişin gerçekleştirilmemesi	"Gelecek sene yönetici olarak terfi edeceğime dair söz verildiğine inanmıştım. Performans puanlarım çok iyi derecede olmasına rağmen ilk yılımda terfi edemedim."
İşin doğası	İşverenin işi ya da bölümü yanlış sunması	"İşverenim, risk sermayesi projelerinde çalışacağıma dair söz vermişti. Ancak, genel müdür için konuşma metinleri yazıyordum."
İş güvencesi	Vaat edilen iş güvencesinin sağlanmaması	"İşletme, eğitim programından kimsenin atılmayacağını, işe başlayana kadar hepimizin güvende olduğunu söylemişti. Düşük ücret karşılığında hepimiz bunu kabul etmiştik. İşletme, eğitim programından dört kişiyi çıkardı."
Geribildirim	Vaat edilenden farklı geribildirim yapılması	"Bana vaat edilen performans değerlendirmelerini alamadım."
Değişim yönetimi	Vaat edilen değişimlerin gerçekleşmemesi ya da çalışanlara sorulmaması	"Bilgim ve geleceğim üzerinde daha fazla kontrol sahibi olacağım söylenmişti."
Sorumluluk	Çalışanlara vaat edildiğinden daha az sorumluluk verilmesi	"Stratejik düşünme ve karar verme konularında daha çok sorumluluk vaat edilmişti."
İnsanlar	Uzmanlık, iş yapış tarzı veya saygınlık konusunda örgüt çalışanlarının işveren tarafından yanlış tanıtılması	"Bana mücadeleci ve dinamik bir iş ortamında, iş dünyasındaki en parlak kişilerle çalışacağım söylenmişti. ABD'deki en iyi yüz şirket yok olmaya başladığında gerçek resim ortaya çıktı."
Diğer	Diğer kategorilere uymayan yerine getirilmeyen vaatler	"İşletmenin finansal ve pazar özelliklerinin aslında hileli olduğu ortaya çıktı."

Kaynak: Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior,15*(3), 245-259, sf. 256

Robinson ve Rousseau'nun (1994) çalışmasında hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemlerinden yararlanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlallerini incelemek

için çalışanlara, "İşvereniniz, size vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmekte hiç başarısız oldu mu?" sorusu yöneltilmiştir. Soruyu yanıtlayan çalışanlar, işverenleri tarafından yapılan ihlallerin bir ya da bir kaçını açıklamışlardır. Yazarlar, çalışanlar tarafından verilen cevapları on kategoriye ayırmışlardır. Bunlar arasında en çok değinilen konular eğitim ve ücret olmuştur. Verilen yanıtlar, işverenin vaatlerini yerine getirmediğini ve çalışanın hayal kırıklığı yaşadığı durumları ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, gerçekleşen ihlallerin çoğunun insan kaynakları yöneticileri ile eğitim, geliştirme, ücret ve terfi konularıyla ilgili olduğu görülmüştür (Robinson ve Rousseau, 1994: 255).

Bir örgütün, psikolojik sözleşmeyi oluşturan yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olması, ihlal olarak tanımlanmıştır. Morrison ve Robinson (1997:230) tarafından yapılan bu tanım; ihlalin, bireyin kendisine vaat edilen ile gerçekte elde ettikleri hakkında zihninde ulaştığı sonucu yansıtan ve ihanet, kızgınlık, adaletsizlik gibi güçlü duygusal deneyimleri içeren bilişsel bir kavram olduğunu varsaymaktadır. Yazarlara göre, ihlal (violation) ve algılanan yerine getirmeme/ bozma (breach) birbirinden farklı kavramlardır. Algılanan yerine getirmeme, örgütün bir ya da daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmemesine ilişkin bir biliştir. Algılanan yerine getirmeme, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle ilgili bilişsel bir değerlendirmeyi temsil etmektedir. Buna karşılık ihlal, belirli koşullar altında örgütün psikolojik sözleşmeyi doğru biçimde devam ettiremediğine ilişkin inançlardır.

Psikolojik sözleşmede yerine getirmeme kavramı, yasal sözleşmelerdeki ihlale göndermede bulunmaktadır. Yerine getirmeme, taraflardan birisinin algılanan yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olmasıdır (Robinson ve Rousseau, 1994:247). Dolayısıyla, yerine getirme kavramının tersi yerine getirmedir. Yerine getirmeme kavramı da psikolojik sözleşme kavramı gibi algılara dayanan öznel bir kavramdır. Conway ve Briner'a (2005:64) göre, bu ayrımı yapmanın olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Bu iki kavramı birbirinden ayrı ele almanın olumlu yanları, yerine getirmeme düşüncesini olası duygusal tepkiden ayırmak, nedenleri ve sonuçları yanlış olarak anlamanın önüne geçmektir. Yazarlara göre, algılanan yerine getirmeme ile yerine getirilmemiş vaatlere verilen tepkilerin birbirinden ayrılması

faydalıdır. Bu ayrımın bir diğer faydası ise, duygusal tepkilerin haricinde yerine getirmeme sonucu nelerin ortaya çıktığının incelenmesine olanak tanımasıdır. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin bir takım nedenleri ve örgüt açısından oldukça önemli sayılabilecek sonuçları bulunmaktadır.

1.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Yerine Getirilmemesinin Nedenleri ve Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin ne sıklıkla yaşandığı, bireyin bakış açısına bağlıdır. Bir çalışanın, örgütün ne sıklıkla verdiği sözleri tutmadığına ilişkin düşünceleriyle, bir yöneticinin bu konudaki düşüncesi farklıdır. Conway ve Briner'a (2005:67) göre, yerine getirmemenin olası nedeni yetersiz İKY uygulamalarıdır. Guest ve Conway (2002) İK yöneticilerinin de, İK uygulamalarının benimsendiği örgütlerde, örgütün yükümlüklerini yerine getirdiğini düşündüğünü tespit etmiştir.

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin bir diğer sebebi, çalışanlara örgüt ya da yöneticiler tarafından yeterli desteğin sağlanmamasıdır (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005; Sutton ve Griffin, 2004). Çalışanlar, kendilerine destek sağlayan bir örgütte çalıştıkları zaman, örgütün verdiği sözleri tutma olasılığı daha yüksektir. Örgütsel desteğin varlığı, örgütün yaptığı küçük yanlışların çalışanlar tarafından göz ardı edilmesine yardımcı olmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramının doğasında olduğu gibi, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi de öznel bir olgudur. Bazı durumlarda, sözleşmenin yerine getirilmemesi oldukça açık bir şekilde görülebilmektedir. Kimi zaman işveren ya da işveren temsilcisi, işe alım sürecinde üstü kapalı vaatlerde bulunmaktadır. Örneğin, işletmede yükselişin hızlı olduğunu ve çoğu çalışanın ilk üç yılda terfi alabildiğini ifade eden bir yönetici, çalışana açık bir vaat vermemesine rağmen, örtük bir vaatte bulunmuş olabilir. Örtük vaadin gerçekleşmediğini gören çalışan, psikolojik sözleşmenin gerçekleşmediği algısına sahip olabilir (Robinson ve Morrison, 2000: 526).

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, çalışanın iyi oluş halinin azalmasına, iş ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine, iş tatminsizliği, düşük bağlılık, düşük iş performansı gösterme ve işten ayrılma niyetinde artış gibi sonuçlara yol açmaktadır. Bir başka deyişle, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini gören çalışanlar örgütle arasındaki ilişki hakkında olumsuz düşüncelere sahip olacak ve örgüt için çaba gösterme isteği azalacaktır (Conway ve Briner, 2005:68). Bu bakış açısı, duygu, düşünce ve eylem düzeyinde incelendiğinde farklı düşünce ve eylemlere yol açmaktadır (Tablo 10).

Tablo 10: Yerine Getirmemenin Sonuçları: Bireyin Hissedebilecekleri Düşünebilecekleri ve Yapabilecekleri

Duygu	Düşünce	Eylem
Öfke İhlal Sinirlilik Tatminsizlik İhanete uğramışlık Mutsuzluk	"Bu örgüte artık nasıl güvenebilirim?" "Bir daha bu örgüt için kendimi ön plana koymayacağım." "Örgüt bu şekilde davranırken, ona sadık olmanın ne anlamı var? "Bana bu şekilde davranmaya nasıl cüret ederler?"	Daha az çaba gösterme Örgüt için daha fazlasını yapmama Sözleşme dışındaki işleri yapmayı reddetme Karşılık verme-işe geç gelme, işten erken çıkma, izin alma, örgüt ekipmanını işle ilgili olmayan şekillerde kullanma

Kaynak: Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press, sf.70

Tablo 10'da görüldüğü üzere, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi öfke, sinirlilik, tatminsizlik ve ihanete uğramışlık gibi olumlsuz duygulara yol açmaktadır. Bu duygular düşüncelere, düşünceler ise örgüte ve çalışanlarına zarar verebilecek eylemlere yol açmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali; iş ilişkisinin sosyal ve psikolojik etmenlerine dayanmaktadır. Robinson'a (1996:576) göre, çalışanın işverene duyduğu güven de psikolojik sözleşme ihlalini etkilemektedir. Sosyal ilişkilerin önemli bir unsuru olarak güven, karşılıklı ilişkilerde bireylerin davranışlarını açıklayıcı bir rehber görevi görmektedir. Yazara göre, öznel bir deneyim olarak varsayılan psikolojik sözleşme ihlalinde, çalışanın işverene duyduğu güven, işverenin davranışlarını anlamlandırmada etkili olmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin, çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmasının nedenlerinden bazıları; karşılanamayan beklentiler, güvenin sarsılması, teşviklerin ortadan kalkması, eşitsizlik algıları, amaçlara ulaşmanın

engellenmesidir (Conway ve Briner, 2005:70). Örgütün yükümlülüklerini yerine getirmemesi, çalışanların eşitsizlik algılamalarına neden olmaktadır (Robinson vd., 1994). Bu durumda çalışan, durumunu eşitlemek için daha az çaba göstermeye başlamaktadır. Ayrıca, çalışanın psikolojik sözleşmesi bozulduğunda, terfi veya ücret artışı gibi teşvikler de kendisine sağlanmamaktadır. Bu durumun yarattığı hayal kırıklığı, çalışanın olumsuz tutumlara sahip olmasına neden olmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediği durumlarda ortaya çıkacek olumsuz durumlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Conway ve Briner, 20005:72):

- Örgüte güvenin azalması (Robinson, 1996),
- Örgüte karşı sinik tutumların oluşması (Johnson ve O'Leary - Kelly, 2003),
- Örgütten ayrılma niyeti (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999; Tekleab ve Taylor, 2003),
- Psikolojik iyi oluş halinin azalması (Conway ve Briner, 2002),
- Anksiyete, ihanete uğrama, karamsarlık ve incinme gibi duyguların ortaya çıkması (Conway ve Briner, 2002), iş tatminsizliği (Tekleab ve Taylor, 2003),
- Örgüte bağlılığın azalması (Turnley ve Feldman, 1999; Lester vd, 2002),
- Çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerini azalması (Robinson vd., 1994; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002),
- Performansta düşüş ve çeşitli örgütsel vatandaşlık ya da ekstra rol davranışlarının azalması (Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999; 2000; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 2000).

Çalışanlar başlangıçta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler ve bu beklentiler karşılık bulmadığı zaman, çalışanlar tatminsizlik hissetmekte, daha düşük performans göstermekte ve işverenden ayrılma olasılığı artmaktadır (Wanous, Poland, Premack ve Davis, 1992). Bir psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde karşılaşılan sonuçlar, genel anlamda karşılık bulamayan beklentilerin sonuçlarından daha ciddidir. Verilen tepkinin şiddeti, yalnızca belirli ödüller ya da haklar için değil aynı zamanda iş ilişkisini oluşturan insanlara duyulan saygı, onların iş ahlakı ve davranışlarına atfedilmektedir (Rousseau, 1989).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi, çalışanlardan beklenen davranışların yerine getirilmemesiyle sonuçlanmaktadır. İhlaller aynı zamanda prosedür adaleti konularını içermektedir. Uygulamaların taraflı olup olmaması, tutarlılığı ve dürüstlük gibi konular çalışanların deneyimlerine yansımaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:276). Prosedür adaleti işten ayrılmanın ya da düşük ücret almanın olumsuz sonuçlarının bir kısmını dengelemektedir. Rousseau ve Aquino (1993) prosedürel adalet mekanizmalarının, işten çıkarılan çalışanlarda eşitsizlik hissini azaltacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Genel adalet algısına yönelik ölçeklerin kullanıldığı bazı çalışmalarda, prosedür adaletinin ihlal ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ancak ihlal ve örgüte sadakatin, çekilme ile ilişkili olmadığı görülmüştür (Turnley ve Feldman, 1999). Bununla birlikte, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin; ihlal ve güven, çekilme davranışları, işten ayrılma niyeti ya da ihlal duyguları ile ilişkilerinde düzenleyici olmadığı görülmüştür (Lo ve Aryee, 2003; Robinson ve Morrison, 2000). Ancak yerine getirilmeyen vaat, adaletin hangi türüyle ilişkiliyse buna yönelik olarak çalışanlara doğru davranmanın olumsuz tepkileri azalttığı görülmüştür (Kickul, Lester ve Finkl, 2002).

Bunderson (2001)'ın çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin yönetimsel ve kişisel ideolojilerle çelişmesi durumunda farklı tepkilerin oluştuğu görülmüştür. Örgütün işleyişiyle ilgili başarısızlıklar iş tatminsizliği, işten ayrılma niyetinde artış ve işten ayrılmaya yol açmaktadır. Doktorlar ile yapılan bu çalışmada, sağlık bakımının kalitesi düştüğünde çalışanların örgüte bağlılıklarının ve görev performanslarının azaldığı belirlenmiştir.

1.6. Psikolojik Sözleşmenin Aktörleri

Guest'e (2004:545,546) göre, psikolojik sözleşmenin önemli bir sorunu, çoğunlukla bireyin bakış açısından incelenmiş olmasıdır. Psikolojik sözleşmenin, işverenler ve işveren vekilleri açısından nasıl olduğu, çalışanların görevlerini yerine getirmediğinde onların nasıl hissettikleri ve tepki verdiklerine ilişkin çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin içeriğinin, 1990'lı yılların sonundan itibaren yapılan çalışmalarda, yerine getirilmeme ve ihlal gibi konuların işveren veya

yöneticilerin bakış açılarından da incelendiği görülmektedir (Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul, Lester ve Finkl, 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Nadin ve Williams, 2011; Lee ve Taylor, 2014).

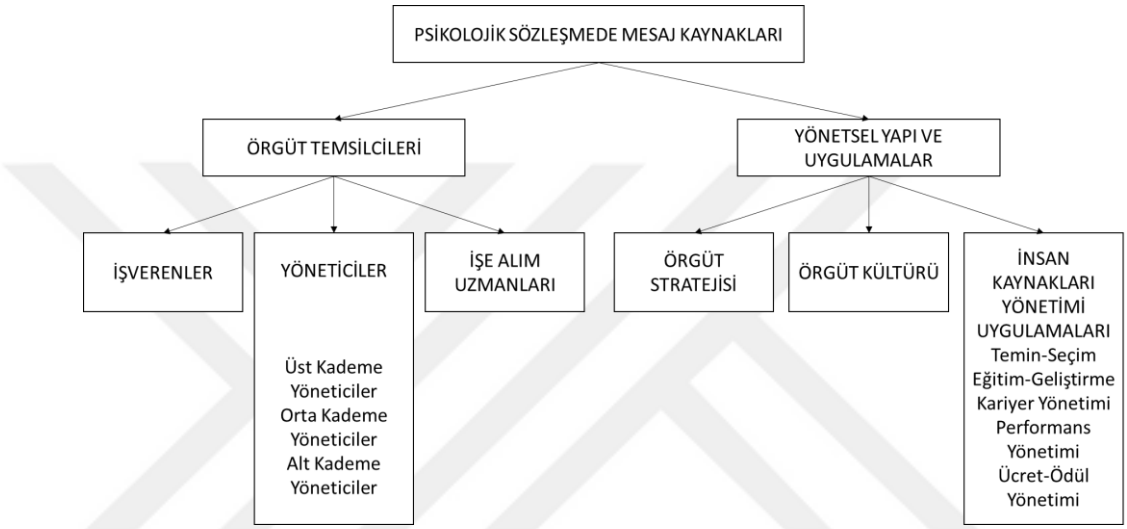
Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisi içinde bulunan taraflar arasında ortaya çıkmaktadır. Ancak, istihdam ilişkisi kapsamındaki herkesin psikolojik sözleşmesi olup olmadığı başka bir konudur. Yazılı iş sözleşmelerinin, işle ilgili akla gelebilecek her türlü koşulu içermesi mümkün değildir. Bu bağlamda, iş sözleşmelerinde bir takım boşluklar bulunduğunu söylemek mümkündür. Rousseau ve Greller'a (1994) göre, çoğu sözleşme tamamlanmamıştır. Çalışanların performans yükümlülükleri genel olarak tanımlandığı için ayrıntıların çalışan tarafından anlaşılması, istihdam ilişkisinin ilerleyen adımlarında gerçekleşmektedir. Çalışanların boşlukları doldurmasında, örgütün diğer çalışanlara nasıl davrandığı da önemli bir işaret olarak görülmektedir. Çalışanlar, kendi performans standartları gibi sözleşme unsurlarını, çalışma arkadaşlarınınkilerle kıyaslayabilmektedirler. Bir başka deyişle, kendi sözleşmelerini anlamlandırabilmek için, çalışanların sosyal kıyaslama yapması kaçınılmazdır.

Psikolojik sözleşmelerde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, birden fazla sözleşme oluşturucunun bulunmasıdır. Hem örgüt çalışanları hem de örgüt uygulamaları, örgütün çalışanlardan ne beklediğine ilişkin mesajlar göndermektedir. Sözleşme oluşturucular, yalnızca çalışanların hakları ile ilgili değil aynı zamanda çalışanlardan beklenen performans standartları hakkında da çeşitli mesajlar yollarlar. Sözleşme oluşturucular olarak adlandırılan bu kaynaklar şunlardır (Rousseau ve Greller, 1994):

- Etkileşimsel kaynaklar: İşe alımcılar, yöneticiler, iş arkadaşları, mentorlar
- Gözlemsel kaynaklar: Yöneticiler, iş arkadaşları, üst yönetim
- Yönetsel/Yapısal kaynaklar: Ücret, yan haklar, kariyer yollarının oluşturulması performans değerlendirmesi, eğitim, personel el kitapçıkları

Çalışanlar, işletme adına vaatte bulunan yöneticiler ile kendi adına vaatte bulunan yöneticiler arasında bir fark görmeyebilirler. Sözleşme oluşturucular kimi

zaman işveren, kimi zaman ise işverenin temsilcisi gibi davranabilmektedirler. İşveren ve işveren temsilcisi arasındaki ayrımı yapamamak, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemiş olduğu algısını yaratabilir (Rousseau ve Greller, 1994: 390). Bir yönetici, kendi adına vaatte bulunmuş olsa bile, çalışanın gözünde o vaat tüm örgüte aittir.



Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Sürdürülmesinde Mesaj Kaynakları

Kaynak: Rousseau ve Greller (1994: 389)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 5'te görüldüğü üzere psikolojik sözleşmenin oluşum ve devam sürecinde etkili olan işverenler ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticiler örgüt temsilcisi olarak adlandırılmaktadır. Örgüt temsilcilerinin, çalışanlarla yüzyüze etkileşime geçerek sözlü ya da ima yoluyla bir takım vaatlerde bulunması çalışanların psikolojik sözleşmelerini şekillendirmektedir. Çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmasında, örgüt temsilcilerinin davranışları ve çeşitli sözleri rol oynamaktadır. Aynı şekilde, örgüt açısından çalışanın yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin belirlenmesinde de örgüt temsilcilerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların kendi psikolojik sözleşmelerini kıyaslamaları açısından benzer pozisyonlarda çalışan iş arkadaşları sözleşmenin oluşum ve sürdürülmesinde etkili olmaktadır. Rousseau ve Greller'a (1994:390) göre, bireyler içinde bulundukları durumu anlamak ve belirsizliği ortadan kaldırmak için çalışma arkadaşlarının çalışma

koşullarını incledikleri zaman, çalışma arkadaşları da sözleşme oluşturucu olarak varsayılabilirler.

Psikolojik sözleşme yazınında, çalışanın karşısında olan tarafın örgüt (organization) (Rousseau ve McLean Parks, 1993) ya da işveren (employer) (Rousseau, 1990; Porter ve Rousseau, 1998; Nadin ve Williams, 2011) şeklinde isimlendirildiği görülmüştür. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve sürdürülmesinde çalışana taraf olan olgunun tanımlanması, araştırmalarda incelenen konunun odak noktasına göre yapılmıştır. İşverenler, yasal işveren temsilcileri ya da yasal işveren temsilcisi olmasa da karar verici konumda bulunan yöneticiler, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve sürdürülmesinde etkili bir taraf olarak ele alınmaktadır.

1.6.1. İşveren ve İşveren İşlevine Sahip Kişiler

Psikolojik sözleşme kavramının tanımında görüş birliği bulunmamasına rağmen, araştırmacıların çoğunluğunun karşılıklı sözler ve yükümlülüklerin iki yönlü değişimi noktasında anlaşmış olduğu görülmektedir (Guest ve Conway, 2002:22). Coyle-Shapiro ve Kessler (2000:4), istihdam ilişkisindeki değişim sürecinin iki tarafı olan işveren ve çalışan bakış açısını birlikte ele almıştır. Yazarlar, 2000'li yıllara kadar yapılan çalışmaların çoğunluğu çalışan bakış açısına odaklı olduğu için, işverenin bakış açısının göz ardı edildiğinin altını çizmişlerdir. Yazarlara göre, işveren bakış açısının ele alınması, psikolojik sözleşme kavramının temelinde yatan karşılıklılık unsurunun daha iyi incelenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, yaptıkları çalışmada, yöneticileri örgüt temsilcisi olarak kabul ederek, çalışan ve yöneticilerin, örgüt yükümlülüklerine ve bu yükümlülüklerin yerine getirilme ölçüsüne ilişkin algılarını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Yapılan çoğu araştırmada psikolojik sözleşme, bireylerin inançlarına ilişkin tanıma göre incelenmiştir. Coyle-Shapiro ve Kessler'a (2000:6) göre, bu durum psikolojik sözleşmenin karşılıklılık yönünün önemsenmediğini göstermektedir. Değişim ilişkisindeki karşılıklılığı keşfetmek yerine, çoğu çalışmada psikolojik sözleşmenin çalışan algıları incelenerek değerlendirildiği görülmektedir (Morrison ve Robinson, 1997; Robinson ve Rousseau, 1994; Shore ve Tetick, 1994). Karşılıklı yükümlülüklerin neler olduğunu görebilmek için, örgütlere kişilik kazandırılmaktadır.

Bir başka deyişle çalışanlar, örgütün temsilcilerinin eylemlerini, örgütün kendi eylemleriymiş gibi görmektedirler. Bununla beraber, örgütler insan sıfatına sahip gibi görünseler de, kendileri bir psikolojik sözleşme sahibi olamaz (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:6).

Ülkemizde işveren kavramı, İş Kanununun 2. maddesinde tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, "*bir iş sözleşmesine dayanarak işçi çalıştıran veya gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara*" işveren denilmektedir. İşveren gerçek kişi olabileceği gibi, şirket, dernek, vakıf, kooperatif, sendika, devlet veya kamu iktisadi teşebbüsü gibi özel hukuk ya da kamu hukuku tüzel kişisi yahut adi şirket gibi tüzel kişiliği olmayan kuruluşlar da olabilir. İş Kanununun 2.maddesinde, "*işverenin adına hereket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimseler*" işveren vekili olarak tanımlanmıştır. İşin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimseler işveren vekili sayılmaktadır. İşveren vekiline; "*fabrika müdürü, insan kaynakları yöneticisi, atölye şefi, genel müdür ve genel müdür yardımcıları gibi yönetimde görev alan kişiler örnek"* gösterilebilir. İşveren vekili sıfatına sahip kişiler, işletmenin bütününü sevk ve idare ile sorumlu olan kişilerdir. Bu nedenle, bölüm yöneticileri ve yardımcılarının sorumluluk alanı yalnızca bulundukları bölümlerle sınırlı olduğu için işveren vekili sayılmazlar (Çelik, 2011:143).

İşverenin; işçiyi koruma borcu, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili önlemleri almasını kapsamaktadır. 6331 no'lu İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işveren vekilini de, işveren adına hareket eden ve bu kanunun uygulanması bakımından işveren saymaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 4.maddesine göre, "*işveren çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdür*."

İşverenin ayrıca,

- Çalışma belgesi verme (İş Kanunu 28.madde),
- Hafta tatili (İş Kanunu 46.madde),
- Yıllık ücretli izin (İş Kanunu 53.madde),
- Ara dinlenmesi (İş Kanunu 68.madde).,

- Belirli iş sözleşmelerinde fesih bildirimi yapılması (İş Kanunu 17.madde),
- İşçinin buluş yapması halinde uygun bir bedel ödemesi (Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 22.madde) gibi borçları bulunmaktadır.

İşverenin borçları, psikolojik sözleşmede işverenin ya da örgütün yükümlülükleri olarak da düşünülebilir. Ülkemizde işverenin kanun çerçevesinde yerine getirmek zorunda olduğu borçları yerine getirmekte yetersiz kaldığı durumlarda, çalışanın nasıl davranabileceği yine 4857 no'lu Kanun ile belirlenmiştir.

İşveren tarafının kavramsallaştırılması ve işlevselliği belirsiz ve sorunlu bir konu olmuştur. Çalışanın gözüyle kimin işveren olduğu ise incelenmemiş bir konudur. Bir örgüt tek bir varlık olmadığı için, kimin işveren olarak algılandığı belirgin değildir. Büyük ve karmaşık örgütlerde, çalışanların gözünde işveren, çok açık bir görüntüye sahip değildir. Yöneticiler, çalışanlara bir takım mesajlar göndermeleri bakımından kendileri ve çalışanlar arasındaki yükümlülüklere ilişkin psikolojik sözleşmelere sahip işveren temsilcileri olarak varsayılmaktadırlar. Psikolojik sözleşmenin anlaşılmasında, işveren olarak kimin görüldüğünün belirlenmesi önemlidir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:11).

1.6.2. Yönetici Vasfına Sahip Çalışanlar

İş sözleşmesi, çalışan ve örgüt temsilcisi arasında imzalanmaktadır. Örgütün temsilcisi olarak, çalışanlara farklı sözleşmeler sunabilecek birden fazla kişi olabilir. Temsilci sorunu, bazı yazarlar tarafından psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanın zihniyle sınırlandırılarak çözümlenmeye çalışılmıştır (Rousseau, 1990; Rousseau ve Greller, 1994; Morrison ve Robinson, 1997). Ancak psikolojik sözleşmenin Argyris (1960) ve Schein (1980) tarafından yapılan geleneksel tanımının reddedilmesi, psikolojik sözleşmenin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesinden uzaklaşılmasına neden olmuştur (Guest, 1998:652).

Herriot ve Pemberton (1997:46), sözleşmenin taraflarının belirlenmesi gerektiğini vurgulamış ve örgütün nasıl tanımlandığına dikkat çekmişlerdir. Bir örgüt, bütün olarak müzakere edebilen veya iletişim kurabilen bir varlık özelliklerini

taşımamakta, yalnızca temsilcileri aracılığıyla karar verebilmektedir. Bu durumda, istihdam ilişkisi çerçevesinde örgütün farklı temsilcileri, çalışanlardan beklentilerinin neler olduğuyla ilişkili farklı ve hatta birbiriyle çelişen mesajlar gönderebilirler. Yazarlar bu duruma, çalışanın ilk üstü tarafından aynı pozisyonda kalması istenirken, insan kaynakları (İK) yöneticisi tarafından gelişim amaçlı olarak farklı pozisyonlara kaydırılmayı istemesini örnek olarak vermektedirler. Böyle bir durumda, iki farklı yöneticinin farklı beklentileri çalışan için çelişkili bir durum yaratmaktadır. Bir başka deyişle, çalışan aldığı belirsiz mesajlar sonucu sözleşmenin kurallarına ilişkin karmaşık algılara sahip olacaktır. Robinson ve Morrison (2000) psikolojik sözleşmenin oluşumunda işe alım süreçlerindeki iletişimin, Herriot ve Pemberton (1997) ile Stiles, Gratton, Truss, Hope-Hailey ve McGovem (1997) ise işveren ve çalışan arası süregelen psikolojik sözleşmeyi ve tarafların etkileşimini vurgulamıştır. Turnley ve Feldman (1999) biçimsel dikey iletişim üzerinde durmuştur. Bu çalışmalarda örgütsel iletişim yoluyla daha etkin bir psikolojik sözleşme oluşturulabileceği ortaya konulmuştur.

Guest ve Conway (2002) çalışmalarında, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve yönetiminde iletişimin önemini incelemiştir. Yazarlar, örgütsel iletişimin daha etkin olduğu durumlarda, psikolojik sözleşme içeriğinin daha açık olduğunu öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte, yöneticilerin daha etkin iletişim kurdukları durumlarda, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmeme durumuna daha az rastlanılacağını da vurgulamışlardır. Aynı çalışmanın diğer bir önemli noktası ise, psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından bilinçli olarak çalışan ilişkilerini yönetmede bir çerçeve olarak kullanılmasının olumlu sonuçlara yol açacağını ortaya koymasıdır.

Guest (2004:546), istihdam ilişkisindeki iki tarafın da karşılıklı olarak söz ve yükümlülüklerinin ne kadarını yerine getirdiğine yönelik algılarının keşfedilmesi için yapılacak araştırmalara ihtiyaç bulunduğunu öne sürmüştür. Bazı araştırmacılar, işçi ve işvereni bir arada kullanan ya da işveren temsilcileri olan yöneticilerin ve amirlerin psikolojik sözleşmenin bir parçası olan sözler ve yükümlülüklere ilişkin anlayışlarını incelemişlerdir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Porter, Pearce, Tripoli ve Lewis, 1998; Tekleab ve Taylor, 2003). Bazı araştırmacılar ise, psikolojik sözleşmelerin

çalışanların örgütteki tek bir temsilci değil, örgütün yükümlülükleri hakkındaki inançlarını ifade eden bir kavram olduğunun altını çizmişlerdir (Levinson vd., 1962; Rousseau, 1989; Schein, 1965; Sims, 1994). Rousseau (1989:126), örgütlerin iş ilişkisinin bir tarafı olarak psikolojik sözleşmenin oluşumunda rol oynadığını ancak birçok insandan oluştuğu için tek başına algılama yeteneğine sahip olmadığını ifade etmiştir.

Yapılan çalışmalarda çalışanların bakış açısına odaklanılmış olması, göreli olarak işveren tarafının göz ardı edilmesine yol açmıştır. Değişim ilişkisinde işveren tarafı ve yönetsel görüşlerin ele alındığı çalışmalarda, işverenin bakış açısının oldukça değişim ilişkisini açıklamakta yararlı bir bilgi kaynağı olduğu görülmüştür (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002:6). İşverenin gözünden psikolojik sözleşmenin ele alınması, değişim ilişkisinin nasıl yürüdüğünü ve ilişkiyi ayakta tutan normlar üzerinde görüş birliği olup olmadığını anlamaya yardımcı olmaktadır.

Psikolojik sözleşme kuramı, bir işletmenin karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin bakışını yansıtabilecek birden fazla temsilcisinin olabileceğini varsaymaktadır (Rousseau, 1995). Üst yönetimin belirlediği misyon, çalışanlara kendilerinden ne beklendiğine ilişkin işaretler göndermektedir. Üst yönetimden gelen mesajlar çalışanlara genel olarak hitap eder ancak, her çalışanın yükümlülüklerini belirtmez. Örgüt adına sözleşme yapıcı olarak nitelendirilebilecek olan bir diğer temsilci ise, çalışan kişinin ilk üstüdür. Çalışanlar, ilk üstlerini/amirlerini psikolojik sözleşmelerinin oluşturulmasından ve sürdürülmesinden sorumlu örgüt temsilcisi olarak algılamaya yatkındırlar (Shore ve Tetrcik, 1994:101). Bir başka deyişle çalışanlar genellikle yöneticilerini ya da ilk üstlerini örgütün sözcüsü olarak düşünmektedirler (McDermott, Conway, Rousseau ve Flood, 2013: 297).

Guest ve Conway (2002:22), kendilerinden önce psikolojik sözleşmeyi tanımlamış olan Herriot ve Pemberton'ın (1997) örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımını benimsemiştir. Yazarlar, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmeyişini; kıdemli yöneticiler, hat yöneticileri ve işlevsel birimlere atfettiklerini ortaya çıkarmıştır. Hat yöneticileri, İK uygulamaların hayata geçmesinde merkezi bir rol üstlendikleri için, psikolojik sözleşmenin yerine getirilip

getirilmemesinde bir etmen olarak düşünülmektedir. Hat yöneticileri, performans değerlendirmelerin yürütülmesi, eğitim ve geliştirme uygulamalarının müzakere edilmesi ve çalışanlarla ilgili kariyer seçimlerinin yapılması gibi süreçlerle ilgilenen kişilerdir. Aynı şekilde, çalışanların işten ayrılmasında da kendilerine fikir sorulanlar hat yöneticileri ya da ilk üstler olmaktadır. Bu durum, çalışanların psikolojik sözleşme ihlalini hat yöneticileriyle ilişkilendirmelerine yol açmaktadır (McDermott vd., 2013:297). Hat yöneticileri ya da ilk üstlerin kendileriyle ilgili vaatleri, çalışanlar tarafından örgüte atfedilebilmektedir (Rousseau, 1995).

Pek çok işletmede, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin sorumlusu olarak yöneticiler kabul edilmektedir (Rousseau, 1995; Tomprou ve Nicolaou, 2010). Bunun nedeni, yöneticilerin sözleri ve davranışlarıyla çalışanların iş ilişkisine ilişkin inançlarını ve algılarını şekillendirmesidir. McDermott vd.'ye (2013:298) göre, psikolojik sözleşme unsurlarının çalışanlara iletilmesi, yöneticiler aracılığı ile iş ilişkisinin tüm aşamalarında gerçekleşmektedir. İşe alımdan performans yönetimine, işten ayrılma ve emekliliğe kadar çeşitli İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde yöneticiler rol oynamaktadır. Yöneticiler, çalışanlara örgütün politika ve uygulamalarının anlamlarını ve hangi durumlarda nasıl uygulandıklarını açıklamaktadırlar (Maitlis, 2005).

1.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, bireyin iş ilişkisine ilişkin olumlu ve olumsuz değerlendirmelerini yansıtan karmaşık bir süreçtir. Birey tarafından yapılan psikolojik sözleşmeye yönelik değerlendirmeler, psikolojik ihtiyaçlardan etkilenmektedir (Suazo, 2009: 157). Yapılan çalışmalarda, psikolojik sözleşmenin oluşumunda örgütün esas rolü üstlenmesi konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Bunun nedeni, örgüt ya da örgüt temsilcileri tarafından gönderilen herhangi bir mesajın, çalışan tarafından bir söz ya da vaat olarak algılanabilmesidir. Dolayısıyla, İK uygulamalarının psikolojik sözleşmelerin oluşumunda belirleyici rol oynadığına ilişkin incelemeler yapılmıştır (Conway ve Briner, 2005; Guzzo ve Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Rousseau ve Greller, 1994; Sims, 1994; Sparrow, 1996).

Sims'e (1994:375) göre, örgüt ve çalışan arasında devamlı ve uyumlu bir ilişkinin olması için bir psikolojik sözleşmenin dengeli durumda olması gerekmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, tarafların ortak değerleri ya da amaçları paylaşmadığı anlamına gelmektedir. Yazara göre, dengeli bir psikolojik sözleşme iki önemli duruma bağlıdır. Bunlar:

- Çalışanların örgütten beklentilerinin, örgütün onlara sağlayacaklarıyla örtüşme düzeyi ile çalışanların örgüte sağlayacakları katkıların, örgütün kendilerinden beklentileriyle örtüşme düzeyi,
- Çalışan ve örgüt arasında neyin değişim unsuru olacağı hakkında bir anlaşma bulunmasıdır.

Sims (1994:379), psikolojik sözleşme konusunda İK birimlerine ne gibi roller düştüğünü açıklamaya çalışmıştır. Yazara göre; işletmeler, örgüt ve çalışan ilişkilerinin gelişimi, yönetimi ve değişiminde psikolojik sözleşmeyi etkileyecek bir örgüt kültürü geliştirmelidir. Bu örgüt kültürünün geliştirilmesinde İK çalışanları aktif rol almalı; toplantılar, anketler ve bilgilendirici görseller yoluyla çalışanları yönetim ile iletişime geçirmelidirler. Bunun yanı sıra İK çalışanlarının, örgüt üyelerini dinlemesi ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlama çabaları psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan beklenti eşleşmesinin sağlanmasında da etkilidir.

İşe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi uygulamaları istihdam ilişkisine katkıda bulunan İK uygulamalarıdır. İdeal durumda, tüm İK uygulamalarının işletme stratejisini destekleyecek şekilde kendi aralarında uyumlu olması beklenmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994).

Rousseau ve Greller'ın (1994:391) belirttiği üzere, uygulamaya bakıldığında, İK uygulamalarının birbirinden bağımsız ilerlediği görülmektedir. Yazarlara göre, İK uygulamaları arasındaki bütünleşmenin yetersizliği, bireyin psikolojik sözleşmesi için karmaşık mesajlar gönderilmesine neden olabilmektedir. Bu mesajların net olmaması psikolojik sözleşmede yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir. Psikolojik sözleşme çerçevesinden bakıldığında, temel İK uygulamalarının psikolojik sözleşmeyi

şekillendirici bir rol oynadığı görülmektedir. Rousseau ve Greller (1994) bu rolü daha anlaşılır kılmak için altı boyutlu bir model ortaya koymuştur (Tablo 11).

Tablo 11: İK Uygulamaları ve Sözleşme Öğeleri

	Temin-Seçim	Performans Değerleme	Ücret	Eğitim	Personel el kitapçıkları	Yan Haklar
Geleceğe ilişkin vaatler	Var	Bazen var	Var	Var	Bazen var	Var
Performans standartları	Bazen var	Var	Bazen var	Var	Bazen var	Yok
Birden çok sözleşme oluşturucu	Bazen var	Bazen var	Yok	Var	Yok	Yok
Çalışanlar arasında farklı sözleşmelerin varlığı	Var	Var	Bazen var	Var	Yok	Yok
Sözleşmenin yorumlanışı	Kişisel	Kişisel	Sosyal (kıyasa dayalı)	Tipik	Sosyal (kıyasa dayalı)	Sosyal (kıyasa dayalı)
Dinamik/Sabit	Dinamik	Dinamik	Dinamik ya da sabit	Dinamik	Göreli olarak sabit	Sabit

Kaynak: Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management, 33*(3), 385-401, sf. 393

Tablo 11'de, çeşitli İK süreçlerinde psikolojik sözleşmenin unsurları olabilecek vaatlerin ve performans standartlarının her zaman olup olmadığına ilişkin durumlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Geleceğe ilişkin vaatler, gelecekte çalışanların sahip olacağı hakların ölçütünü ifade etmektedir. İşverenin gelecekteki vaatlerine ilişkin ifadeler ve mesajlar İK uygulamaları aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir. İşe alım aşamasında iş koşullarına ilişkin bilgi verilmesi, performansa bağlı olarak ödüller ya da cezalar, ücret ve yan haklar gibi konular, İK uygulamalarının hayata geçiriliş şekliyle çalışanlara gelecekte sunacakları unsurları işaret etmektedir. Çoklu sözleşme oluşturucular, çalışana birden fazla mesaj gönderen kişi olup olmadığını ifade etmektedir. Çalışanların sözleşmeleri yorumlayışı uygulamalara göre kişisel olarak ya da başkalarıyla kendilerini kıyaslayarak olabilmektedir. Psikolojik sözleşme kapsamındaki vaatler işe alım, performans değerlendirme, ücret ve eğitimde daha dinamik bir yapıya sahipken, personel el kitapçıkları ve yan haklar söz konusu olduğunda vaatler herkes için aynı şekildedir.

Psikolojik sözleşmede bilgi kaynaklarını oluşturan bireyler ya da yönetsel uygulamalar, sözleşmenin oluşturulmasını ve doğrulanmasını sağlamaktadır. Rousseau ve Greller'a (1994:392) göre, örgütlerde bütünleşik İK stratejilerinin ve uygulamalarının varlığı, sözleşme oluşturucular arasındaki tutarsızlığı ortadan kaldırmaktadır. İK uygulamalarının arasındaki uyum ne kadar düşükse, farklı sözleşme oluşturucular, çalışanlara farkı mesajlar göndereceğinden tutarsızlık ortaya çıkarabilirler. Sözleşme oluşturuculardan gelen farklı mesajlar, çalışanın sözleşme anlayışında karmaşıklık yaratabilir.

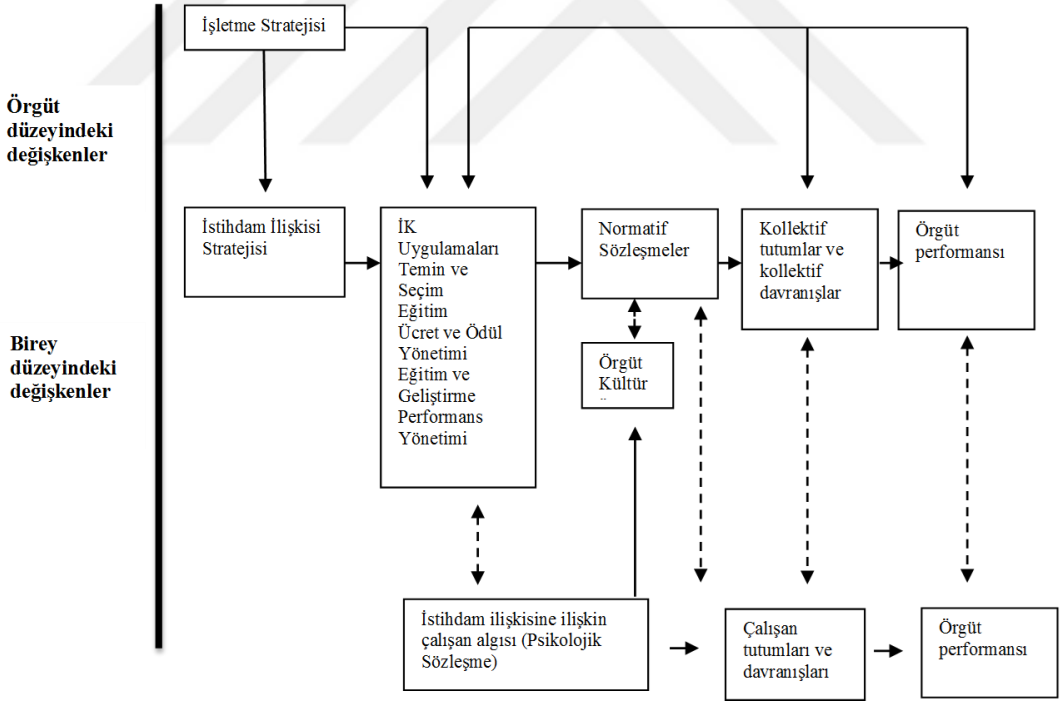
Aggarwal ve Bhargava (2009), insan kaynakları uygulamalarının çalışanların psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde oynadığı rolü incelemek için bu konudaki yazını incelemişlerdir. Yazarlar bu çalışmalarında, İK uygulamalarının psikolojik sözleşme ile arasındaki ilişkileri ve çalışan tutumları ile davranışları üzerindeki etkilerini açıklayıcı kavramsal bir çerçeve sunmaya çalışmışlardır. Bu amaçla, 1972 ve 2009 yılları arasında yayınlanan çalışmaları inceleyerek bireysel bir değişken olan psikolojik sözleşmenin ve örgütsel bir değişken olan İK uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini tartışmışlardır.

İK uygulamalarının iki ana amaca odaklandığı söylenmektedir. Bunlardan ilki, İK uygulamalarının çalışan becerileri, tutum ve davranışlarını şekillendirerek örgütsel performansı arttırmasıdır (Arthur, 1994; Huselid, 1995). İkincisi ise, İK uygulamalarının yapısal ve operasyonel verimlilik yaratarak işletme performansını etkilemesidir. Ayrıca İK uygulamalarının, çalışanların istihdam ilişkisine yönelik algılarını etkilediğine dair bir inanç olduğuna dikkat çeken Aggarwal ve Bhargava (2009:7), İK uygulamalarının bu yolla psikolojik sözleşmenin doğasını etkileyeceğini öne sürmüşlerdir.

İK uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi örgüt düzeyinde inceleyebilmek için finansal verileri kullanan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, örgüt etkinliği ölçütleri kullanılarak sonuçlar bireysel düzeydeki tutum ve davranışlara genellenmiştir (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood ve De Menezes, 1998; MacDuffie, 1995). Aggarwal ve Bhargava (2009:8), genellikle İK uygulamalarına yönelik araştırmalarda, bireysel düzeyde veri toplanarak örgütsel

düzeyde çıkarımlarda bulunulduğunu ifade etmiştir. Yazarlara göre, İK uygulamaları ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan mekanizmalardan birisi de psikolojik sözleşmedir. Pikolojik sözleşmenin bağlı olduğu üç örgütsel iletişim aşaması bulunmaktadır. Daha açık ve daha etkin bir psikolojik sözleşmeye yön verecek olan bu aşamalar işe alım sürecinden başlayan ilk tanışma, eğitim ve performans değerleme gibi resmi uygulamalarla devam eden etkileşim, gelişim, iş-yaşam dengesi, kariyer gibi iş ve kişisel konularla ilgili olarak çalışanlarla kurulan iletişimdir.

Şekil 6'da bireysel bir yapı olan psikolojik sözleşmeyle, örgütsel bir yapı olan İK uygulamaları arasındaki birleştirici bir yaklaşımın eksik olmasından yola çıkarak oluşturulan kavramsal bir model görülmektedir. İK uygulamaları, psikolojik sözleşme, çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri anlamak için meso düzeyde bir yaklaşım ortaya koyulmuştur.



Şekil 6: Aggarwal ve Bhargava'nın İK Uygulamaları ve Psikolojik Sözleşme ile Çalışan Tutumları ve Davranışları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Modeli

Kaynak: Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training, 33(1),* 4-31, sf. 20

Şekil 6'da yer alan kesikli çizgiler, söz konusu yapıların çok düzeyli yapısını, örgütsel düzeydeki yapıların nasıl bireysel düzeydeki yapılardan doğduğunu sembolize etmektedir. Aggarwal ve Bhargava'nın (2009) modelinde,

- Örgüt stratejisi, istihdam stratejisini ve örgütün uygulamayı seçtiği İK uygulamalarını etkilemektedir.
- İK uygulamaları, örgütün çalışanlardan beklentileri hakkında mesajlar göndermekte ve psikolojik sözleşmenin oluşumunda etkili olmaktadır.
- Çalışanların istihdam ilişkisi hakkındaki görüşleri, işletmenin İK uygulamalarını etkileyebilir.
- İK uygulamaları, örgüt kültürünü şekillendirmekte ve normatif sözleşmelere yol açmaktadır. Örgüt kültürü, psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.

Çalışan beklentilerinin yönetilmesinde, politikalar ve prosedürler aracılığıyla arzu edilen algıların yaratılmasında, İK uzmanlarına önemli görevler düşmektedir. Temin-seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer yolları, ücret ve yan haklar, performans değerlendirmeleri, psikolojik sözleşmeler hakkında çalışanlara mesajlar göndermektedir.

Rousseau ve Greller'ın (1994:399), psikolojik sözleşme unsurlarının İK uygulamalarına yansımalarını inceledikleri çalışmada, vurguladıkları noktalar şunlardır:

- İşletme ihtiyaçlarına dayalı bir İK stratejisi yaratılması, İK uygulamalarının performans standartları ve ödüllerle ilgili tutarlı mesajlar gönderecek şekilde uyumlu hale getirilmelidir.
- Bireysel sözleşme oluşturucular, İK stratejisinin altında yatan fırsatlar, kaynaklar ve performans gereklilikleri hakkında eğitilmelidir.
- Sözleşmeler belirli zaman aralıklarında yenilenmeli, sözleşme oluşturucuların İK uygulamaları ve standartları hakkındaki bilgileri güncellenmelidir.
- Çalışanların, kendilerinden beklenenlere ilişkin anlayışları ve değişen ihtiyaçları izlenmelidir.

Psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinde etkili olduğu düşünülen temel İK işlevleri; personel temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ile ücret ve ödül yönetimidir.

Temin-seçim sürecinde rol alan kişiler, adayları ilk gören kişilerdir. Adaylar, başlangıç elemesinde teste tabi tutulduktan sonra işe alım yapanlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla görüştürülebilirler. Bu görüşmelerde; işin tanımı, ücret sistemi, kariyer fırsatları ve çalışma koşulları hakkında bilgiler verilir ve vaatlerde bulunulur. Görüşmelerde yer alan kişiler, adayın işe alınmasından sonra, söz ettikleri vaatlerin kişisel görüşleri olduğunu ve vaat niteliği taşımadığını iddia edebilirler. Temin-seçim süreci, işe alım uzmanları ve ilk üst gibi birden fazla kişinin iş tanımlarını, çalışma koşullarını ve performans standartlarını çalışana ilettiği süreçtir (Rousseau ve Greller, 1994:395).

Rousseau'ya (2001) göre çalışanın örgütle ilişkisi, işe alım süreciyle başlamaktadır. Çalışanların işe yönelik beklentileri temin-seçim sürecinde oluşmaya başlamakta ve bunların durumunda verecekleri tepkileri şekillendirmektedir. İstihdam ilişkisinin başlangıç aşaması olarak düşünülebilecek olan bu aşama, çalışanın istihdam ilişkisine ilişkin algısını belirgin bir biçimde etkilemektedir.

Aggarwal ve Bhargava'nın (2009:14) alanyazın incelemesi, işe alım süreçlerinde yetkili kişilerin daha fazla çalışanı işe almak amacıyla, işin daha olumlu yanlarını ön plana çıkardığını ortaya çıkarmıştır. Çeşitli çalışmalarda (Sims, 1994; Freese ve Schalk, 1996; Guzzo ve Noonan, 1994), işe giriş aşamasında gerçekçi iş görüşmelerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Gerçekçi iş görüşmeleri, potansiyel örgüt üyelerine iş ve örgüt hakkında gerçekçi beklentiler sunulan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Meglino ve Ravlin, 1998:259).

İK uzmanlarının, çalışanlara ve işverenlere yeni psikolojik sözleşmede söz konusu olan beklentilerinin örtüşmesini sağlayabilmek için kullanabilecekleri araçlar bulunmaktadır. Bunlar, gerçekçi iş görüşmesi ile eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Yeni bir çalışan, bir örgüte seçildiği zaman, yeni işine ve örgüte uyum sağlaması gerekmektedir. Bu noktada, uyum sağlamayı başaramayan yeni çalışanların, uyum

problemleri nedeniyle ilk aylarda işten ayrıldıkları görülmektedir. Yeni çalışanların ilk birkaç ayda işten ayrılmalarının sebebi, çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması olabilmektedir. Bu bağlamda, yeni çalışanın örgüte giriş aşamasında tatmin edici bir psikolojik sözleşme oluşturmasının yolu, gerçekçi iş görüşmeleriyle sağlanabilir. Bunun nedeni, gerçekçi iş görüşmelerinde, işin hem olumlu hem de olumsuz yanlarının sunulmasıdır (Sims, 1994:376).

Temin-seçim sürecindeki belirsizliklerden farklı olarak, personel el kitapçıkları içinde açık bilgilerin yer alması bakımından oldukça belirgindir. Yan haklar, kariyer yolları, performans standartları ve performans ölçümü gibi konular açıkça belirtilmiştir. Personel el kitapçıkları ve diğer dökümanlar, iş çevresi hakkında genel koşulları açıklamaktadır. Genel bilgiler veren bu dökümanlar, örgütteki geniş bir çalışan kitlesini hedef aldığı için, çalışanların benzer bir algıya sahip olmasını sağlamaktadır (Rousseau ve Greller, 1994:395).

Teknolojinin gelişmesi ve değişen örgüt yapılarıyla birlikte ortaya çıkan istihdam edilebilirlik kavramının, iş güvencesinin yerini aldığını iddia eden yazarlar bulunmaktadır (Singh, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). İstihdam garantisi sağlayamayan işveren, iş güvencesi yerine çalışanlarına, işten çıkmaları durumunda kullanabilecekleri bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırmak adına eğitim ve gelişme olanakları sunmaktadır. Bu bakış açısıyla, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin önemli unsurlarından birisi de eğitim ve geliştirme fırsatlarıdır (Martin, Pate, McGoldrick, 1999).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara yeni bilgi, beceri ve yetenekler edinmesini sağlamaktadır. Yeni iş deneyimleri, ilgi çekici ve geliştirici görevlendirmeler, belirli yeteneklerin kazanılmasına yönelik eğitimler, çalışana yapılan yatırımlar olarak uzun dönemli istihdam ilişkisinin belirleyicileri olarak düşünülebilmektedir (Aggarwal ve Bhargava, 2009:15). Sistematik eğitim ve geliştirme programları, yetenekli çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri ve örgüt içinde ya da dışında daha iyi pozisyonlarda görev alabilmelerini sağlayarak örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

Psikolojik sözleşme, tarafların eğitim ilişkisinde birbirlerinden neler beklediğini açıkça ortaya koymalıdır. Örgütün eğitim programı, çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olması çalışanların beklentileri açısından olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Sims'e (1994:378) göre, eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine çalışanların da katılması ve fikirlerini sunması gerekmektedir. Çalışanlara, eğitim programlarının kendilerine neler kazandıracağı ve bu kazançların kariyerlerine nasıl katkıda bulunacağını açık bir şekilde gösterilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme süreci; işverenin performans standartları belirleyerek, çalışanlara performansları hakkında geribildirimde bulunduğu süreçtir (Aggarwal ve Bhargava, 2009:17). İK uygulamaları arasında, performans yönetimi işlevi çalışan ve işveren beklentilerinin belirlenmesinde önemlidir (Lester ve Kickul, 2001; Stiles vd., 1997; King, 2000). İşveren, çalışanının performansı hakkında bir geribildirimde bulunduğu zaman, çalışanın istihdam ilişkisine katkıda bulunup, bulunmadığı hakkında bilgi vermiş olmaktadır. Değerlendirme görüşmeleri işverenlere, çalışanlarına sunulan teşvikler ve çalışanların iş tatmini hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme görüşmeleri, çalışan ve işverenin birbirine karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin belirlenmesinde önemli bir aşamadır (Aggarwal ve Bhargava, 2009:17).

Performans değerlendirme sürecinde neyin değerlendirildiği, psikolojik sözleşmeler için kritik önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sürecine yansıyan sözleşme unsurları; performans standartları, ödüller ve geribildirimdir. Yöneticilerin beceri ve yönetim tarzlarına bağlı olarak performans değerlendirme görüşmeleri, çalışanlar arasında farklı psikolojik sözleşmelerin oluşmasına yol açabilmektedir. Çalışanlara göre, performans adil ve zamanında değerlendirilmelidir. Çalışanlar, yöneticilerin kimi zaman yetersiz geribildirimde bulunduğundan ya da hiç geri bildirimde bulunmadığından yakınmaktadırlar (Robinson ve Rousseau, 1994).

İyi tasarlanmış bir ücret ve ödül yönetimi sistemi, çalışanları daha çok çalışma ve iş süreçlerini geliştirmeye teşvik etmektedir (Aggarwal ve Bhargava, 2009:16). Ücret paketini oluşturan başlıca bileşenler; kök ücret, değişken ücret (performans ücreti), ek yararlar ve sosyal yardımlardır. Ücret bileşenlerinden kök ücret ve değişken

ücret doğrudan, ek yararlar ve sosyal yardımlar ise dolaylı ücret bileşenleridir (Ataay ve Acar, 2015:353). Değişken ücret; çalışanın performans, yetkinlik, katkı ya da becerisine göre değişen ücreti ifade etmektedir. Ücret ve performansa dayalı ücretin önemli bir işveren yükümlülüğü olduğu görülmektedir (Rousseau, 1990; Robinson, 1996). Ücret, ülkemizde 4857 no'lu İş Kanunu ile koruma altına alınmıştır. Bu bağlamda, ücretin yazılı iş sözleşmesinin bir parçası olduğu görülmektedir. Ancak, ücretin türü çalışan ve örgüt arasında yazılı olmayan beklentiler ve istihdam ilişkisinin türü hakkında çalışanlara yol gösterici olmaktadır.

Örgütler, uzun dönemli istihdam ilişkisi kurmak istediklerinde, çalışanlara bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim programlarına bağlı olarak belirli performans ölçütleri, esnek yan haklar, kısa ve uzun dönemli teşvikler gibi unsurlardan yararlanabilirler. Kısa dönemli istihdam stratejisi izleyen örgütler ise, satış komisyonları ya da finansal olmayan ödüller gibi ücret türlerini seçebilirler (Aggarwal ve Bhargava, 2009:16). Dolayısıyla, çalışanın istihdam ilişkisini nasıl algıladığı, ücret türüne ilişkin beklentisini etkilemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik sözleşme kavramı hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, liderlik kavramı ve psikolojik sözleşme ile arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi

Örgütlerde liderlik kavramı, sıkça tartışılan bir konudur. Temelleri yüzyıllar öncesine dayanan liderlik; örgütlerde vizyon oluşturulması, çalışanların amaçlar doğrultusunda güdülenmesi ve değişime yön vermesi açısından önem taşıyan bir kavramdır. Liderlik, örgütlerde çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri açısından birçok araştırmaya, makaleye ve kitaba konu olmuştur.

Liderlik, tarihin başlangıcından bu yana insanlarda merak uyandıran bir konudur. Antik çağda liderlik, büyük insan kitleleri üzerinde etkili kişilerle birlikte anılmaya başlayan bir kavramdır. Bu etkili kişilerin bazı özelliklerinin, mitolojik tanrılardan geldiği düşünülmüştür (Sözen Şahne ve Şar, 2015:108). Liderler hakkındaki yorumlara ve liderlerin nasıl ortaya çıktığına ilişkin ilk yazılı kaynaklar milattan öncesine kadar dayanmaktadır. Bu kaynaklar arasında Konfüçyüs, LaoTzu ve Sun Tzu'nun eserleri bulunmaktadır. Platon ve Aristoteles'in yazmış olduğu tiyatro oyunlarında; güç, hayatta kalma, duygu ve mantık arasındaki savaş gibi konular irdelenmiştir. Endüstri Devrimi dönemi boyunca hüküm süren büyük insan (great man) yaklaşımı, liderlerin olağanüstü insanlar olduğu varsayımına dayanmıştır. Bu dönemden itibaren sosyolog Max Weber'in ortaya attığı karizma kavramı ile liderlik konusu etkilerini günümüze kadar sürdürmektedir (Allio, 2012: 5).

Yukl (2002:8) liderlik kavramını; çalışanların yapılması gerekenlerin ne ve nasıl olduğunu anlamaları, bu konuda anlaşmaları için insanları etkileme, paylaşılmış amaçları yerine getirmek için bireysel ve ortak çabayı sağlama süreci olarak tanımlamıştır. Liderliğin tanımlarına bakıldığında; liderlik süreci, insanları etkileme faaliyeti, grupları ve paylaşılan amaçları içeren bir kavram olduğu görülmektedir. Liderliğin yalnızca kişisel bir özellik olmaktansa, lider ve izleyicileri arasında etkileşimsel bir olay olduğu söylenilebilir. Liderliğin bir süreç olarak ele alınması, liderlerin izleyicilerini etkiledikleri ve aynı zamanda onlardan etkilendiklerini varsaymaktadır. Bu durum, liderliğin iki yönlü bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

Liderliğin ikili ilişkilere dayanan bir kavram olarak tanımlanması; liderliğin, yalnızca doğuştan gelen bir özellik olmadığını ve biçimsel pozisyona sahip kişilerin dışındakilerin de lider olabileceğini göstermektedir. (Rowe ve Guerrero, 2011:2).

Liderlik, yöneticilik kavramıyla benzer ve farklı yönler içermektedir. İki kavram da insanlarla çalışmayı ve onları etkilemeyi ifade etmektedir. Liderlik, bazı farklı boyutları bulunması bakımından yöneticilikten ayrılmaktadır. Kimi yazarlara göre (Zaleznik, 1977), liderlik ve yöneticilik birbirlerinden çok farklı olup, kişinin bir özelliğinin ağır basması, diğerini ortadan kaldırmaktadır. Yöneticiler, sorun çözümüne odaklı oldukları için, kişilerarası ilişkilere çok fazla ağırlık vermemektedirler. Öte yandan liderler, çalışanların fikirlerini şekillendirebilmek için duygusal etkileşime geçerler. Yöneticiler, çalışanların seçim olanaklarını kısıtlayabilirken, liderler yeni alternatifler geliştirerek, kuralların dışına çıkmaya eğilimlidirler.

Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar olarak anılsa da, güçlü liderlik ve zayıf yöneticilik bir araya geldiği zaman olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bir başka deyişle, yöneticiliğin arka plana itilmesi, planlama, organize etme, kontrol ve sorun çözme faaliyetlerinin zayıf kalmasına yol açabilir. Dolayısıyla yöneticilerin, güçlü yöneticilik ve güçlü liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır (Kotter, 1998).

Liderlik kavramını ortaya çıkaracak durumları ya da liderliğin özünü ortaya çıkaracak test edilmiş paradigmanın eksik olması, daha önce yapılmış farklı tanımların incelenmesini gerektirmektedir. Günümüze kadar liderlik kavramının ele alındığı bazı bakış açıları şunlardır (Allio, 2012:4):

- Liderlik, iyi yönetim biçimidir.
- Liderlik, liderlik etme sürecidir.
- Liderlik, lider ile izleyicileri arasındaki sosyal değişim sürecidir.
- Liderlik, kararları ve eylemleri ortaya çıkaran bir olgudur.
- Liderlik bir sanat ve yetenek işidir.

Liderliğin çoğu tanımında ortak noktanın, paylaşılan amaçlar olduğu görülmektedir. Ortak bir amaç doğrultusunda insanları ekileme faaliyeti olarak

tanımlanan liderlik, bir süreç olarak tanımlandığı gibi, bir yetenek veya kapasite olarak de ele alınmıştır. Liderliğin günümüze kadar farklı bakış açılarından yapılan tanımlarından bazıları Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Liderliğin Tanımları

Hemphill ve Coons (1957:7)	Liderlik, bir grubu paylaşılmış bir amaca yönlendirme davranışıdır.
Katz ve Kahn (1978:528)	Liderlik, örgütün rutin işleri ve mekanik uyum üzerinde etkilidir.
Burns (1978:18)	Liderlik, kişiler üzerinde sergilenen, kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakların, izleyicilerin harekete geçirilmesi için kullanılmasıdır.
Smircich ve Morgan (1988:258)	Liderlik, bir ya da daha fazla bireyin, diğerlerinin gerçekliğinin çerçevesini çizme ve tanımlama sürecinde ortaya çıkmaktadır.
Rauch ve Behling (1984:46)	Liderlik, örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini amaçların başarılması için etkileme sürecidir.
Richards ve Engle (1986:206)	Liderlik, vizyon yaratma, değerleri hayata geçirme ve amaçlara ulaşılabilir bir ortam yaratmakla ilgilidir.
Jacobs ve Jaques (1990:281)	Liderlik, ortak çaba elde edebilmek için anlamlı bir yön gösterme ve bir amaca ulaşmak için çaba gösterme isteği ortaya çıkarmaktır.
Schein (1992:2)	Liderlik, kültürün dışına çıkma ve uyum sağlayabilmek için değişim süreçlerini başlatma yeteneğidir.
Drath ve Palus (1994:4)	Liderlik, insanların bir arada yaptıklarını anlamlandırarak onların yaptığı işi anlamalarını ve işlerine bağlanmalarını sağlama sürecidir
House vd. (1999:184)	Liderlik, örgütün etkililiği ve başarısına katkıda bulunmaları için çalışanları etkileme, güdüleme ve mümkün kılma yeteneğidir

Kaynak: Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (6th ed.).* Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, sf. 21

Tablo 12'deki tanımlara bakıldığında, liderliğin birden fazla boyutu olduğunu görülmektedir. Liderliğin ön plana çıkan özellikleri, vizyon yaratma, ortak çaba elde edbilmek için amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçirebilmektir.

Grup halinde yaşayan sosyal bir canlı olan insan, hedeflerine ulaşabilmek için kendisini yönlendirecek yöneticilere ve liderlere ihtiyaç duymaktadır (Eren,

2015:435). Hedeflerini gerçekleştirmek isteyen insan gruplarının harekete geçirilmesi için bir takım beceri ve yetenekler gerekmektedir. Liderlik, insanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk etmek, onlara ilham vermek ve etkilemektir. Liderlik, belirli bir vizyon ya da amaçların başarılması için bir grup insanı etkileme yeteneği olarak da bilinmektedir (Robbins vd., 2013:368).

Liderin, bir grup insanı etkileme gücü, örgüt içindeki yönetici konumuna bağlı olabilir. Ancak, her liderin yönetici olduğu ya da her yöneticinin lider olduğu söylenemez. Örgütlerde yöneticilerin pozisyona dayalı yaptırım gücünün olması, yöneticilerin etkin bir liderlik sergilemesi için yeterli değildir. Bu nedenle, liderlik ve yöneticilik kelimeleri aynı anlamı taşımamaktadır. Liderler, resmi olarak atanmadan da bir grup içinden ortaya çıkabilirler. Bazı yöneticiler ise, liderlik özelliğine sahip olmayabilirler. Örgütlerde çoğu yöneticinin liderlik edememesi, liderlerin de yöneticilik yapamaması gibi iki farklı sorundan bahsedilmektedir. Liderler örgüt stratejisini; değerler, amaçlar ve vizyon arasındaki bağlantı olarak görürken, yöneticiler hedeflere ulaşma yolu olarak görmektedir. Yöneticilik ve liderlik, insanları etkilemede kaynak noktası ve hedefleri açısından iki farklı kavram olarak ele alınsa da, insanları belirli hedeflere yöneltmesi açısından benzer kavramlardır. Yönetici, komutası altındaki insanları pozisyona dayalı resmi otoritesi olan, rol ve görev dağılımını yapan kişidir. Lider ise işletmenin ihtiyaç duyduğu yenilik ve düzenlemelerle yeni bir vizyon yaratma becerisine sahip kişidir (Koçel, 2014:673).

Bazı araştırmacıların liderlik kavramını yöneticilikten ayrılmalarının aksine Allio (2012:5), her yöneticinin liderlik etmesi gerektiğini ve her liderin de yönetmesi gerektiğini öne sürmüştür. Liderin gerçek yeteneği liderlik ve yöneticilik arasındaki hassas dengeyi kurabilmektir. Bir başka deyişle, liderlik yapan kimse zamanını ne sadece soyut stratejilerle harcamalı ne de sürekli mikro-yönetim faaliyetlerinde bulunmalıdır. Yöneticilik ve liderlik arasındaki genel kabul görmüş farklar Tablo 13'te görülmektedir (Allio, 2009:6).

Tablo 13: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Uzun vadeli bakış	Kısa vadeli bakış
Vizyon oluşturur	Plan ve bütçe yapar
Risk alır	Riskten kaçınır
Değişimi başlatır	İstikrarı sürdürür
Dönüştürür	İş gördürür
Güçlendirir	Kontrol eder
Farklılıkları teşvik eder	Tekdüzeliğe zorlar
Tutkuları harekete geçirir	Mantığa başvurur
Ahlaki kurallara dikkat ederek davranır	Ahlaki kurallarla ilgilenmez

Kaynak: Allio, R. J. (2009). Leadership–the five big ideas. Strategy & Leadership, 37(2), 4-12.sf. 11

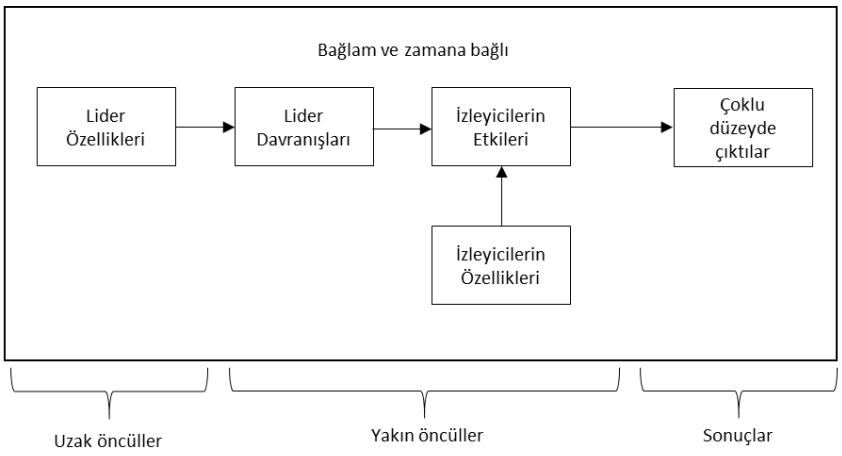
Tablo 13'te görüldüğü üzere, liderler uzun vadeli bakış açısına sahip, vizyon oluşturan, deişimi başlatarak tutkuları harekete geçirmesi bakımından yöneticiden farklıdır. Liderlik kavramı ile ilgili genel kabul görmüş en önemli varsayım, liderliğin örgütsel ve sosyal işlevlerin yerine getirilmesi için gerektiğidir. Liderlik; bir etkileme süreci olarak hangi özellik ve davranışlarla etkili olduğu, liderin içinde bulunduğu durum ve koşullara göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Day ve Antonakis (2012:7), liderliğin tarihsel gelişimini dokuz ana okula ayırarak incelemiştir. Bu ayrımı, liderlik okullarının ortaya çıktığı zaman ve akademik çalışmalarda ele alınış sıklığına göre belirlemişlerdir. Dokuz liderlik okulu şunlardır:

- Özellikler okulu
- Davranışsal okul
- Durumsal okul
- Bağlamsal okul
- Şüpheci okul
- İlişkisel okul
- Yeni liderlik okulu
- Bilgi işleme okulu
- Biyolojik ve evrimci okul

Özellikler yaklaşımı, 20. Yüzyılın başında "büyük insan" bakış açısıyla liderliği ele alarak etkili insanların özelliklerine odaklanan bir yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımının yalnızca lider özelliklerine odaklanması, liderlik gibi karmaşık bir

kavramı açıklamak için yetersiz kalmıştır. Olumsuz eleştirilere maruz kalan bu yaklaşımı liderin nasıl davranışlar gösterdiğini ele alan davranışsal okul takip etmiştir. Durumsal okul, Fieldler'in (1978) lider-üye ilişkileri ve görevlerin yapısı gibi durumlara göre farklı liderlik tarzlarının görülebileceği iddiasına dayanmaktadır. Durumsallık okulunun popüler olmasının ardından kısa bir süre sonra, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiye vurgu yapan lider-üye etkileşimi kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kuram, ikili ilişkilerin önemini ön planda tutarak, ilişkilerin kalitesinin örgütsel sonuçları etkilediğini öne sürmüştür. Şüpheci okul, 1970'ler ve 1980'lerde liderliğe şüpheci yaklaşan bir grup çalışmayı temsil etmektedir. Bu çalışmalarda, liderin davranışlarının çıktılara katkısı ve liderliğe aslında ihtiyaç olup olmadığına ilişkin sorgulamalar yapılmıştır. Day ve Antonakis'in (2012:7) yeni liderlik okulu olarak adlandırlığı okul, neo-karizmatik ve dönüşümcü-etkileşimci yaklaşımları içermektedir. Bilgi işleme okulu, nasıl ve neden meşrulaştığını; biyolojik ve evrimci okul, liderlik özelliği bulunan kişilerin hormon düzeyleri ve beyin yapılarındaki farklılıklar gibi biyolojik özelliklere vurgu yapan yaklaşımlardır.

Son yıllarda liderlik kuramlarını süreç bazlı modellerle bütünleştirme hareketlerinin olduğu görülmektedir (Antonakis, 2011; DeRue, Nahrag, Wellman, Humphrey, 2011; Lim ve Ployhart, 2004). Bu tür modeller davranış veya tutum gibi bağımsız bir değişkenin, lider etkinliği gibi bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olan mekanizmaları açıklamaya çalışmaktadır. Bu mekanizmalar, lider ve izleyici üzerinde etkili olabildiği gibi örgüt düzeyinde de sonuçları görülebilmektedir (Antonakis, Day ve Schyns, 2012: 647). Şekil 7'de yer alan liderlik süreç modeli, liderin özellikleri ve davranışlarının izleyiciler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İzleyicilerin özellikleri de liderin davranışlarıdan nasıl etkileneceklerini belirlemektedir. Liderin izleyiciler üzerindeki etkileri, birey, grup ve örgüt düzeyinde çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar örgütün hedeflediği çıktılardır.

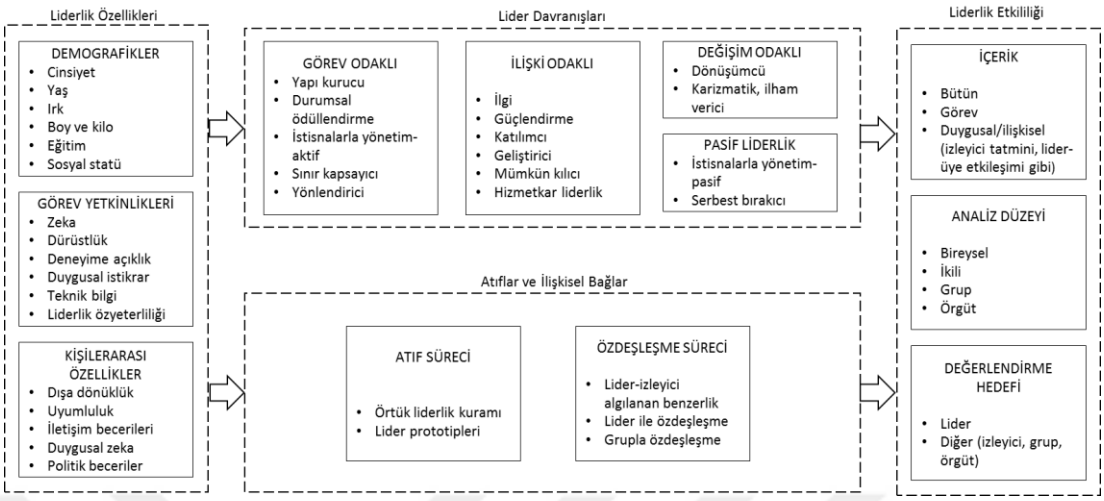


Şekil 7: Liderlik Süreç Modeli

Kaynak: Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 643-650, sf. 647

Derue vd. (2011), liderlik yazınının kuramsal birliktelikten yoksun olmasını öne sürerek, yeni bir bütünleşik liderlik modeli oluşturmaya çalışmışlardır. Bu modelde; liderlik özellikleri ve davranışlarının geçerliliği, lider etkililiği, grup performansı, izleyici iş tatmini ve liderden duyulan memnuniyet olmak üzere dört etkililik kriteri bulunmaktadır. Liderlik etkililiği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; içerik, analiz düzeyi ve değerlendirme hedefidir.

Şekil 8'de görüldüğü üzere; lider etkililiğinin içeriği görev performansı, duygusal ve ilişkisel kriterler ya da görev ve ilişkisel kriterlerin tümüne ilişkin yargıları ile ilişkili olabilir. Analiz düzeyi, bireysel, ikili, grup ve örgüt düzeyinde olabilir. Değerlendirmenin hedefi, etkililiğin değerlendirilmesinde lider, izleyici ya da grupların temel alınıp alınmadığıdır. Derue vd.'nin (2012) çalışmasında liderin özelliklerinin ve davranışlarının lider etkililiğinde açıklayıcılığa sahip olduğu ancak, lider davranışlarının, özelliklerden daha belirleyici olduğu görülmüştür.



Şekil 8: Lider Özellikleri, Davranışları ve Etkililiğinin Bütünleşik Bir Modeli

Kaynak: Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7-52, sf. 10

Şekil 8'de görüldüğü üzere liderin cinsiyet, yaş, ırk, eğitim ve sosyal statü gibi demografik özellikleri, görev yetkinlikleri ve kişilerarası özellikleri bir araya gelerek liderin davranışları ve ilişkisel bağlarını etkilemektedir. Liderin davranışları ve ilişkisel bağları liderin etkililiğini belirleyici unsurlardır. Bu model lider etkililiğini, birçok değişkeni bütüleştirerek açıklaması bakımından önem taşımaktadır.

2.2. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderliğin bir etkileme süreci olarak düşünülmesi, liderlerin neyi ve kimi etkilediği sorusunu beraberinde getirmektedir. Liderlerin etkili olduğu unsurlar şunlardır (Yukl, 2002: 27):

- Dış çevre olaylarının çalışanlar tarafından algılanışı
- Strateji ve hedeflerin seçimi
- Amaçlara ulaşma motivasyonu
- Çalışanlar arasında karşılıklı güven ve işbirliği
- İş faaliyetlerinin organizasyon ve koordinasyonu
- Amaçların gerçekleşmesi için gerekli kaynakların dağılımı
- Çalışanların becerilerinin ve kendine güvenlerinin gelişimi

- Çalışanların yeni bilgileri öğrenimi ve paylaşımı
- Kurum dışındakilerin desteği ve işbirliğinin sağlanması
- Formel yapıların, programların ve sistemlerin tasarlanması
- Çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar ve değerler

Liderlerin etki yaratabilmesinde rol oynayan en önemli etmen güçtür. Güç, liderin izleyicileri üzerindeki etkileme gücü olarak ifade edilmektedir. Güç, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için kişileri etkileme potansiyeli ya da kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Rowe ve Guerrero, 2011:3). Güç kaynakları pozisyon gücü ve kişisel güç olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pozisyon gücü, kişinin bir örgüt içinde belirli bir işyeri, pozisyon ya da kıdeme bağlı sahip olduğu güçtür (Daft, 2008:508). Kişisel güç ise, bireylerin izleyiciler tarafından tanınması ve sevilmesine ilişkin kapasitesidir. Kişisel güç, liderin izleyicileri ile arasındaki ilişkilerden doğmaktadır (Yukl, 2002:199).

Pozisyon gücü, yönetimin üst kademelerinden alt kademelerine doğru akan bir emir komuta zincirinden kaynaklanmaktadır. Yönetim kademesinde bulunan bir kişinin, yönetici olmayan bir kişiye göre etki gücü daha fazladır. Pozisyon gücü, yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmaları için gerekmektedir (Lussier ve Achua, 2010: 110).

Kişisel güç, liderin davranışlarına dayanmaktadır. Krizmatik liderler, kişisel güç kaynağından yararlanan liderlere örnek olarak verilebilir. Kişisel gücün etkili olabilmesi için, izleyiciler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Rowe ve Guerrero'ya (2011:3) göre, liderin pozisyon gücü ve kişisel gücün ikisine de sahip olmasına rağmen, pozisyon gücünü çok fazla kullanması, liderin yöneticilikten farklılaşmasına engel olabilmektedir. Bir başka deyişle, liderin genel anlamda yöneticilikten uzaklaşması için, kişisel gücüne ağırlık vermesi gerekmektedir.

Beş farklı güç çeşidi aşağıdaki gibidir (Lussier ve Achua, 2010:111):

- *Yasal güç*, lidere örgüt tarafından tanınan pozisyon gücüne işaret etmektedir. Çalışanlar, liderin yasal gücünden dolayı, amaçların yerine getirilmesi için üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.
- *Ödüllendirme gücü,* liderin çalışanların değer verdiği unsurları bir ödül olarak kullanarak, onları harekete geçirmesini ifade etmektedir. Yönetim pozisyonundaki kişilerin olumlu pekiştireçler kullanarak çalışanları motive etmeye çalışmaları, ödüllendirme gücünün bir göstergesidir. Bu güçten faydalanan kişiler; ücret artışı, prim, terfi veya farklı görevlendirmeler gibi çalışanlar için değer taşıyan ödülleri kullanarak insanlar üzerinde etki sahibi olmaktadırlar.
- *Zorlayıcı güç*, çalışanları etkilemek için ödüllerin geri alınması ya da cezalandırma gibi davranışları içermektedir. Baskı yoluyla etkileme olarak da adlandırılan bu güç türü, uyarı verme ya da uzaklaştırma şeklinde çalışanlar üzerinde etki yaratma anlamına gelmektedir.
- *Benzeşim gücü*, bir liderin çalışanlarla ilişkilerini kullanarak onları etkilemeye çalışmasıdır. Benzeşim gücünde arkadaşlık, izleyiciler tarafından sevilme ve çekici bulunma gibi unsurlar söz konusudur.
- *Uzmanlık gücü*, liderin bilgi ve becerilerine dayanmaktatır. Liderin konusunda uzman olması, izleyicilerinin ona güvenmesini ve ona saygı duymasını sağlamaktadır.

Güç, zaman içinde değişebilen bir kavramdır. Kişisel gücün kazanılması, yasal güce göre daha kolay ve kişiye bağlıdır. Gücün nasıl kazanıldığı ve kaybedildiğini açıklamak için Blau'nun (1964) sosyal takas kuramından yararlanılmaktadır. Sosyal takas çerçevesinde, bireylerarası ilişkilerde karşılıklı beklentilerin karşılanması söz konusudur. Liderin, izleyicilerinin beklentilerini karşılama düzeyine göre gücün sürdürülmesi ve kaybedilmesi değişkenlik göstermektedir (Lussier ve Achua, 2010:119).

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Mintzberg'e (1971) göre yöneticilerin; kişilerarası ilişki kurma, bilgi sağlama ve karar verme olmak üzere üç tür rolü bulunmaktadır. Yöneticilerin kişilerarası rolleri, sembolik, liderlik ve bağlantı kurma rolleridir. Mintzberg (1971) liderliği; astları yönlendirme, eğitme, motive etme, astlara danışmanlık yapma ve onlarla iletişime geçme olarak tanımlamıştır. İşletmelerde ideal olarak, lider özellikli yöneticilerin bulunması arzulanmaktadır. Liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımı ve güncel liderlik yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarih boyunca güçlü liderler olarak gösterilen kişilerin özelliklerinin incelenmesi, özellikler yaklaşımına temel oluşturmuştur. Liderlik kavramını açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özelliklere vurgu yapmaktadır.

Özellikler yaklaşımı liderleri; kişilik, sosyal, fiziksel ve zihinsel özellikleri açısından diğer insanlardan farklılaşan noktaları ele alan bir yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımına göre, bir insanı lider yapan onun sahip olduğu özelliklerdir. Özellikler; lideri diğer insanlardan ayıran zeka, özgüven, görüntü ve değerlerdir. Liderler üzerinde yapılan ilk araştırmalarda, liderlerin büyük başarılara nasıl ulaştığına odaklanan "büyük insan" bakış açısı benimsenmiştir (Daft, 2008: 494). Liderleri, büyük adam yapan özelliklerinin neler olduğuna yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda liderlerin öne çıkan özelliklerinden bazıları şunlardır (Daft, 2008:495; Koçel, 2014:677):

- Fiziksel özellikler: Enerji, boy, yakışıklılık-güzellik, ırk
- Zeka ve beceriler: Zeka, bilişsel beceriler, bilgi düzeyi, karar verme becerisi
- Kişilik özellikleri: Özgüven, dürüstlük, güvenilirlik, heyecan
- Sosyal özellikler: Sosyalleşebilme, kişiler arası ilişki kurabilme becerileri, işbirliğine açık olma

- İşle ilgili özellikler: Başarı güdüsü, amaçları izlemede kararlılık, engellerle karşılaştığında kararlılık, iş başarma yeteneği
- Sosyal arka plan: Eğitim, hareketlilik

Özellikler yaklaşımında ele alınan özellikler; değerler, ihtiyaçlar, güdüler ve kişilik özellikleridir. Zeka, farkındalık, öngörü, sorumluluk, inisiyatif, kararlılık, özgüven ve sosyal ilişki kurma becerilerinin liderleri diğer grup üyelerinden farklılaştırdığı görülmüştür (Stogdill, 1948). Stogdill'in (1974) bir diğer araştırmasında öne çıkan liderlik özellikleri ise şunlardır (Yukl, 2002):

- Sorumluluk ve görev bilinci
- Amaçların izlenmesinde kararlılık
- Sorun çözmede özgün olma
- Sosyal durumlarda inisiyatif kullanma isteği
- Özgüven ve kimlik bilinci
- Kararların ve eylemlerin sorumluluğunu alma isteği
- Kişisel stresle başa çıkmaya hazır olma
- Gecikmeleri tolere edebilme isteği
- Diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme becerisi
- Amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli sosyal etkileşim sistemlerini yapılandırma kapasitesi

Duygusal zeka, bireyin kendi duygularını algılaması ve ifade edebilmesi, duygularını kontrol altında tutarak karar verebilmesi, diğerlerinin duygularını anlayabilme konusunda empati yapabilmesi anlamına gelmektedir (Meyer, Salovey ve Caruso, 2000). Liderlerin duygusal zekaya sahip olması, izleyicilerini anlayıp onlarla empati yapmaları açısından önem taşımaktadır. İzleyicilerinin duygu ve ihtiyaçlarını anlayarak onlara cevap verebilmek liderin kişisel gücünü arttırmaktadır.

Liderlerin sahip olması gerektiği özelliklere ek olarak gerek duyulan bir takım becerilerden de söz edilmektedir (Yukl, 2002:46). Bu beceriler teknik, kişilerarası ve kavramsal becerilerdir. Teknik beceriler; yöntemler, süreçler ve tekniklerle ilgili bilgi sahibi olma ve gerekli ekipmanı kullanabilme yeteneklerini kapsamaktadır. Kişilerarası beceriler; insan davranış ve ilişkiler hakkında bilgi sahibi olma, insanların

duygu ve tutumlarını anlayabilme, akıcı konuşma ve ikna yeteneği ile etkili ilişkiler kurabilme yeteneklerini içermektedir. Kavramsal beceriler; genel analitik düşünme, kavram oluşturabilme becerisi, problem çözme, olayları analiz edebilme, değişimleri öngörebilme ve potansiyel problemleri çözebilmek için alternatifler oluşturabilme becerilerinden oluşmaktadır. Stogdill'in (1974) lider özellikleri ve becerileri üzerine yaptığı araştırmada elde ettiği sonuçlar Tablo 14'te görülmektedir.

Tablo 14: Lider Özellikleri ve Becerileri

Özellikler	*Beceriler*
Duruma uyum sağlayabilme	Zeka
Başarı odaklı ve hırslı olma	Kavramsal beceriler
Girişken	Yaratıcılık
İşbirlikçi	Diplomatik ve taktiksel davranabilme
Kararlı	Akıcı konuşma
Güvenilir	İşi hakkındaki bilgiye sahip olma
Baskın karakterli	Örgütleme yeteneği
Enerjisi yüksek	İkna kabiliyeti
İstikrarlı	Sosyal beceriler
Kendine güvenen	
Stresle başa çıkabilen	
Sorumluluk alabilen	

Kaynak: Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations. Global Ed. 2th ed. Pearson Education Inc., sf. 44

Liderlerin sahip olduğu özellikler her durum ve her örgüt için aynı kabul edilmemektedir. Liderlik sürecini yalnızca liderleri inceleyerek ele alan özellikler yaklaşımı, bu özellikleri taşımasa da lider kabul edilen insanları açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Koçel, 2014:678). İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalar, liderlik ile özellikler arasında zayıf bir bağ bulunduğunu ve liderlik sürecinde farklı dinamiklerin rol oynadığını ortaya koymuştur.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik sürecini yalnızca liderin özelliklerine dayandıran özellikler yaklaşımının yetersiz kalması, farklı dinamiklerin araştırılmasına yol açmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan davranışsal yaklaşım; liderin özellikleri değil, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar sonucu etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır (Koçel, 2014:678). Davranışsal yaklaşımın geliştirilmesinde çeşitli araştırmalar rol

oynamıştır. Bu araştırmalardan en çok öne çıkanları Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Michigan Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi ve Likert'in Sistem 4 Modeli'dir.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, üniversitedeki araştırmacıların liderlik davranışının yüzlerce boyutunu incelemesine dayanmaktadır. Bu incelemeler sonucu liderlerin iki ana davranışı üzerinde durulmaktadır. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir (Daft, 2008:495). Kişileri dikkate alma, liderin astları üzerinde güven ve saygı oluşturması, astları ile arkadaşlık ilişkileri oluşturması, onların düşünce ve duygularına saygı göstermesi gibi insan odaklı davranışları ifade etmektedir. İnisiyatif ise, liderin amaçların gerçekleştirilmesi, planlama ve benzeri işle ilgili faaliyetler üzerine odaklanmasına yönelik davranışlarıdır (Koçel, 2014:679). Ohio State Üniversitesi çalışmalarına göre, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif birbirinden bağımsızdır. Dolayısıyla, kişiyi dikkate alma davranışı yüksek olan bir liderin, inisiyatifi düşük düzeyde olacaktır.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, yöneticilerin etkili olan ve etkili olmayan davranışlarının incelenmesi sonucu iki davranışa odaklanmaktadır. Bunlar, kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır. Michigan araştırmacıları, astları için yüksek performans hedefleri belirleyen ve onlara destekleyici davranışlar gösterilmesini kişiye yönelik davranışlar olarak adlandırmışlardır. İşe yönelik davranış ise astların davranışlarını, işin yapılış şeklini ve üretim etkinliğini kontrol etmeyi ifade etmektedir. Araştırmacılara göre kişiye yönelik davranış gösteren liderler daha etkilidir (Daft, 2008:496).

Blake ve Mouton (1964), Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçları üzerinden iki boyutlu bir liderlik kuramı oluşturmuşlardır. Liderlik Matrisi adını verdikleri bu kurama göre, dokuzlu ölçek üzerinde kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma boyutları bulunmaktadır. Liderlik matrisi üzerinde kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma davranışları 1'den 9'a kadar değer alabilmektedir. Bu değerlere göre, liderler örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gerekli davranışları gösterebilmektedirler (Daft, 2008: 496).

Michigan Üniversitesi Çalışmalarının devamı niteliğinde olan Sistem 4 Modeli; Rensis Likert tarafından geliştirilen, dört farklı yönetici davranışını içeren bir çalışmadır. Bu çalışmada, her sistem bir liderlik davranışını işaret etmektedir. Bunlar; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderliktir. (Koçel, 2014:684). Davranışsal liderlik yaklaşımının ardından, liderliğin oluştuğu koşulları ele alan durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

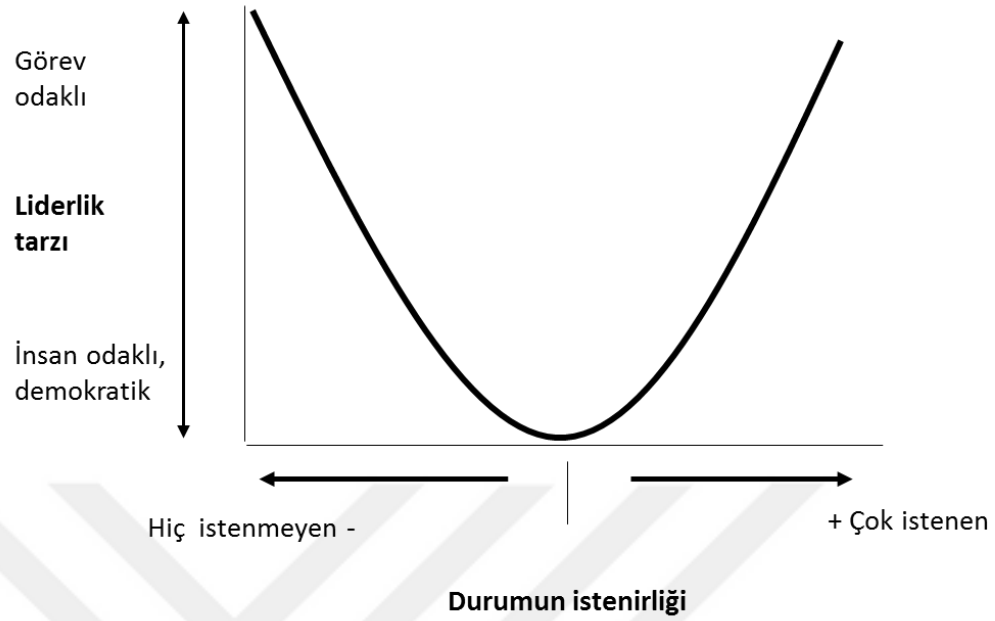
2.3.3.Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımı; liderlik sürecini özellikler ve liderin davranışlarından farklı olarak, liderliğin oluştuğu koşulları ele alarak incelemektedir. Durumsallık yaklaşımı kapsamında yer alan iki önemli yaklaşım, Fieldler'in Liderlik Modeli ile Evans ve House'un Amaç-Yol Kuramı'dır.

2.3.3.1. Fiedler'in Liderlik Modeli

Fiedler'in (1964) Liderlik Modeli'ne göre, liderlik tarzı, üç durumsal değişkenin derecesine göre işe ya da kişiye yönelik davranışı gerektirmektedir. Uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesi, liderliğin etkinliğini belirlemektedir. Liderin davranışlarının etkinliği aşağıdaki üç durumsal değişkene ve bu değişkenlerin aldıkları değerlere bağlıdır (Luthans, 2010:424):

- Lider ile izleyicileri arasındaki ilişiler (Güçlü-Zayıf): Liderin izleyiciler tarafından sevilme durumu, güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir.
- Başarılacak işin niteliği (Planlanmış/Yapılanmış-Planlanamayan/Yapılanmamış): Başarılacak işle ilgili gerekli yöntemlerin belirli olup olmaması anlamına gelmektedir.
- Liderin pozisyona dayanan otoritesinin derecesi (Çok-Az): Liderin bulunduğu pozisyona bağlı olarak, ödüllendirme ve cezalandırma gibi yaptırım uygulama konularında sahip olduğu yetkinin düzeyini ifade etmektedir.



Şekil 9: Fieldler'in Durumsal Liderlik Modeli

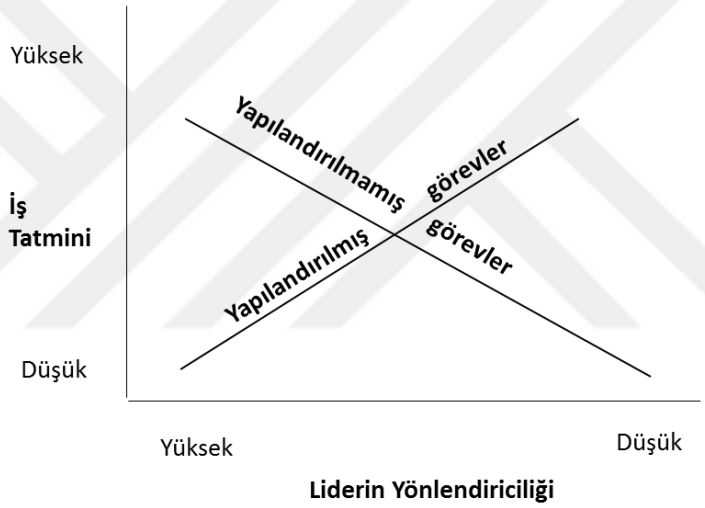
Kaynak: Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach.* McGraw-Hill Irwin, sf. 424

Şekil 9'da görüldüğü gibi lider-üye ilişkileri; başarılacak işin yapılanma derecesi ve liderin pozisyon gücü yüksek ise istenen bir durum olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle en arzu edilen durum; liderin izleyicileriyle iyi ilişkilerinin olması, görevlerin planlanmış olması ve liderin pozisyon gücünün fazla olduğu durumlardır. Hiç istenmeyen durumlar ise bu üç boyutun düşük olduğu durumlardır. Durumsal liderlik kuramı, hiç istenmeyen ve çok istenen gibi uç noktalarda görev odaklı ve otoriter liderliğin etkili olduğunu varsaymaktadır. Eğer örgütün mevcut durumu, orta noktada ise insan odaklı ve demokratik liderlik etkili bir tarz olarak kabul edilmektedir.

2.3.3.2.Amaç-Yol Kuramı

Evans ve House tarafından geliştirilmiş olan Amaç-Yol Kuramı lider davranışının güdülenme, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini amaçlamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre liderler dört farklı liderlik tarzını benimseyebilirler. Bu tarzlar şunlardır (Luthans, 2010:426):

- Yönlendirici liderlik: İzleyiciler kendilerinden ne beklendiğini kesin olarak bilirler ve otoriter liderler kesin talimatlar verirler. Astların herhangi bir katılımı yoktur.
- Destekleyici liderlik: Lider, arkadaşça ve kendisine yaklaşılabilir bir tavır takınmaktadır. Astları için içten bir ilgi gösterir.
- Katılımcı liderlik: Lider, astlarından öneriler getirmelerini ister ancak kararları kendi verir.
- Başarı odaklı lider: Lider, astları için zorlayıcı hedefler belirler ve onların bu hedeflere ulaşacağına ilişkin güven aşılar.



Şekil 10: Liderin Yönlendiriciliği ile Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kaynak: House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). Washington Univ. Seattle Dept Of Psychology, sf. 5

Amaç-yol kuramının Fieldler'in kuramından farklılaşan yönü, farklı liderlik tarzlarının aynı lider tarafından duruma bağlı olarak gösterilebilmesidir. Durumsal etmenler; astların kişilik özellikleri, çevresel baskılar ve astların talepleridir. Bu etmenlere göre liderin tercih edeceği tarz farklılık gösterebilmektedir. Liderlik tarzlarının, durumsal bir etmen olarak görev yapısına ve astların iş tatminine göre nasıl değiştiği Şekil 10'da görülmektedir. Amaç-yol kuramı durumsal etmenlerin liderlik tarzlarını etkilediğini öne sürmektedir. Görevlerin yapılandırılmış olduğu durumlarda liderin yönlendiriciliği azalacaktır. Buna karşılık, yapılandırılmamış görevler söz

konusu ise liderin kesin talimatlar verdiği yönlendirici liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır.

2.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarının ardında, son yıllarda bir takım yeni liderlik yaklaşımlarının benimsendiği görülmektedir. Kabul görmüş sınıflamalarda en sık rastlanılan iki yaklaşım; lider-üye etkileşimi yaklaşımı ve çok faktörlü liderlik modeli liderlik yaklaşımıdır.

2.3.4.1.Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı

Lider-üye yaklaşımı; liderlerin her bir bireye farklı şekilde davrandığını öne süren bir yaklaşımdır. Bir başka deyişle, liderler ve izleyicileri arasında ikili ilişkiler oluşmaktadır. Bu ilişkiler, iki tarafın da davranışlarını etkilemektedir.

Lider-üye etkileşimi yaklaşımına göre liderler, izleyicilerini grup içi ve grup dışı olarak ayırmakta ve grup içindeki üyelere daha farklı davranmaktadırlar. Lider-üye etkileşiminin ilk aşamasındaki esas nokta, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkide liderin nasıl davrandığıdır. Lider ve izleyici arasındaki ilişkinin doğası liderin alanını ifade etmektedir. Graen ve Uhl Beck'e (1995:227) göre, izleyicilerin liderleri ile ilgili algılarında farklılıklar olması, ilişki odaklı liderlik alanının gelişmesinde rol oynamıştır. İzleyicilerin liderlerine ilişkin algılarındaki farklılıklar; liderlerin her bireye farklı davrandığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yazarlara göre, liderlik yaklaşımlarını lider odaklı, ilişki odaklı ve izleyici odaklı olarak üç farklı kategoride ele almışlardır. Bu üç farklı odakta liderliğin nasıl tanımlandığı, liderin davranışları, liderlik odağının uygunluk ve etkililik durumlarını incelemeleri Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15: Liderlik Alanlarına Göre Yaklaşımlar

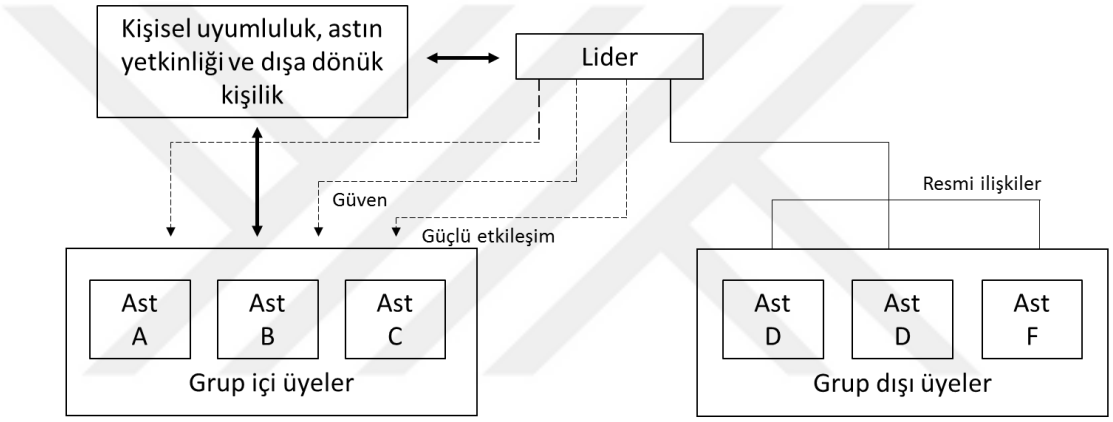
	Lider Odaklı	İlişki Odaklı	İzleyici Odaklı
Liderliğin tanımı	Liderlik rolündeki kişinin uygun davranışlar göstermesi	Taraflar arasında etkiyi oluşturan güven, saygı ve karşılıklı yükümlülükler	Bir çalışanın performansını yönetme becerisi ve motivasyonu
Liderliği oluşturan davranışlar	Vizyon oluşturma ve vizyonu aktarma, ilham verme ve onurlandırma	İzleyiciler ile güçlü ilişkiler kurmak, karşılıklı öğrenme ve uyum	Güçlendirme, koçluk, kolaylaştırıcılık, kontrolü bırakma
Avantajlar	Örgüt için toparlayıcı, misyon ve vizyonun anlaşılmasını sağlayıcı, değişimi kabul ettirici	Astlarının farklı ihtiyaçlarını uyumlaştırıcı, farklı çalışanların üstün başarılarını ortaya çıkarıcı	İzleyicilerin yeteneklerini en üst düzeye çıkarması ve liderleri diğer sorumluluklarından kurtarması
Dezavantajlar	Fazla lider odaklı oluşu, lider uygun olmayan bir vizyonu aşılarsa ya da lider olan kişi değişirse sorunların çıkabilmesi	Zaman alıcı olması, belirli liderler ve üyeler arasında uzun dönemli ilişkinin gerekmesi	Liderin, izleyicilerin inisiyatifine ve yeteneklerine yüksek düzeyde bağımlı olması
Yaklaşımın en uygun olduğu durum	Büyük çaplı değişimlerde, karizmatik lidere ihtiyaç duyulduğunda, izleyiciler arasında çok az farklılık bulunduğunda uygundur.	Sürekli iyileştirme gerektiğinde, takım çalışmalarında, izleyiciler arasında belirgin farklılıklar bulunduğunda ve ağ oluşturulması gerektiğinde uygundur.	Yüksek düzeyde beceri sahibi ve kendini görevine adamış izleyiciler mevcut olduğunda uygundur.
Etkililik durumları	Görevler yapılandırılmış ise, liderin pozisyon gücü var ise, lider, üyeler tarafından kabul görüyor ise etkilidir.	Lider odaklı ve izleyici odaklı durumların arasındaki durumlarda etkilidir.	Görevler yapılandırılmamış ise, liderin pozisyon gücü düşük ise, lider üyeler tarafından kabul görmüyor ise etkilidir.

Kaynak: Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247, sf. 224

Graen ve Uhl Bien (1995:224), liderlik yaklaşımlarını üç farklı alanda incelemenin daha önceki liderlik anlayışını yeniden şekillendirerek geleneksel yaklaşımların dışına çıkmayı sağladığını öne sürmüşlerdir. Liderlik yaklaşımlarının lider odaklı, ilişki odaklı ve izleyici odaklı alanlara ayrılması çoklu düzeyde deneysel

araştırmalar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bir başka deyişle liderlik; lider, izleyici ve ikisi arasındaki ilişkiden oluşan çok boyutlu bir kavramdır.

Lider-üye etkileşiminin ikinci aşamasında, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilerin gelişimi ve liderlerin izleyicilerine karşı olumlu davranışlarının örgüt üzerindeki etkileri söz konusudur. Bu aşamada, lider ile üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesinin yüksek olması lider, izleyicileri, iş birimleri ve genel olarak örgüt üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Lider-üye etkileşimi kuramının işleyişi Şekil 11'de görülmektedir.



Şekil 11: Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Kaynak: Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior (Vol. 200, No. 1).* Upper Saddle River: Prentice Hall, sf. 376

Lider-üye etkileşiminin üçüncü aşaması, ikili ortaklık oluşturmanın tanımlanmasıdır. Bu aşamada, liderlerin her çalışanı nasıl ayırdıkları ve birebir çalıştıklarında, her biriyle nasıl bir iletişime geçtikleri önemlidir. Liderin davranış biçimlerine göre, izleyiciler grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılmaktadırlar. Resmi olmayan bu sınıflandırmada, liderin grup içindeki üyelere karşı daha farklı davrandığı varsayılmaktadır. Son aşama olan dördüncü aşamada, liderlik yapısı, görev yapısına yansıtılmaktadır. Dördüncü aşamanın varsayımı, olumlu sonuçlar doğuran ikili ilişkilerin görev yapısına yansıtılmasının, görevlerin yerine getirilmesinde kolaylaştırıcılık sağlayacağıdır.

2.3.4.2.Çok Faktörlü Liderlik Modeli

Çok faktörlü liderlik modeli, Bass'in (1985;1996) katkılarıyla oluşturulan dönüşümcü ve etkileşimci liderliği içeren liderlik modelidir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin izleyicileri üzerindeki etkileri ve bu etkileri sağlamak için gösterdikleri davranışları temel alan bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlerin izleyicilerini etkileme süreci; güven, hayranlık, sadakat ve saygıya dayanmaktadır. Bu duygulara bağlı olarak, izleyicilerin kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapacağı beklenmektedir. Etkileşimci liderlik ise, çalışanların örgüt kurallarına uymaları ve liderin isteklerini yerine getirmesine dayanan bir kavramdır. Etkileşimci liderlik, çalışanların standart ve prosedürlere uyumu doğrultusunda güdülenmelerini esas almaktadır (Yukl, 1999:286).

Bass (1991:21), dönüşümcü liderleri üstün liderlik davranışı gösteren bireyler olarak tanımlamıştır. Yazara göre dönüşümcü liderlik, çalışanların grup amaçlarını ve misyonunu kabul ederek kendi çıkarlarının ötesinde grubun çıkarlarını düşünebilmesini sağlayan bir süreçtir. Karizmatik liderler, büyük güç ve etkiye sahip kişilerdir. Çalışanlar, karizmatik liderlerle özdeşleşerek, onlara güven ve saygı duyarlar. Karizmatik liderler, ulaşılması güç sonuçları çekici hale getirerek çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlayabilmektedir. Ayrıca karizmatik liderler, çalışanları arasındaki farklılıklara dikkat eden ve gelişim ihtiyacı bulunanlara mentorluk yapan liderlerdir. Çalışanları zihinsel olarak uyaran liderler, onları sorun çözmede yeni yollar aramaya ve çözüm odaklı bakış açısını benimsemeye teşvik etmektedirler (Bass, 1991:21). Çok faktörlü liderlik modeli kapsamındaki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili detaylı bilgi liderlik tarzları bölümünde verilmiştir.

2.4. Liderlik Tarzları

2.4.1. Otoriter Liderlik ve Otokratik Liderlik

Otoriter liderlik, astlarının sorgulamadan kendilerine itaat etmesini isteyerek onlar üzerinde kontrol sahibi olan ve mutlak otorite arzusu bulunan liderleri ifade etmektedir (Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004:91). Otoriter liderlik, liderin karar verme faaliyetini kendi elinde bulundurduğu ve izleyicileriyle arasına mesafe koyduğu bir liderlik türüdür (Aryee, Chen, Sum ve Debrah, 2007). Liderin otoriter davranışları,

grupları belirli bir yönde tutarak arzu edilen çıktıları elde edebilmek için tüm kontrolü elde tutmayı içermektedir.

Otoriter liderler genellikle mutlak güç kavramı ile birlikte anılmaktadırlar. Liderlerin mutlak güce sahip olma istekleri, kişisel çıkarlar için çalışanların suistimal edilmesine yol açabilmektedir. Liderlerin "ben" odaklı yönelimi otoriter liderliğin karanlık tarafı olarak kabul edilebilir. Özellikle, otoriter liderlerin kişiselleştirilmiş güç ihtiyacının, makyavelizim ve narsisizim gibi davranışlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Conger ve Kanungo 1998; Khoo ve Burch 2008; Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010).

Otoriter liderler, çalışanların isteklerine karşı duyarlı olmakta ve olaylara onların bakış açılarından yaklaşmakta başarılı sayılmazlar (Chan vd,. 2012; De Cremer, 2006). Karar verme faaliyetlerini kendi ellerinde tutmak isteyen liderler, çalışanların önerilerini dikkate almazlar ve onların katkılarının düşük bir düzeyde kalmasına neden olurlar. Liderlerin bu davranışları çalışanlar tarafından saygısızlık, kendi çabalarının değersiz görülmesi ve liderin kendini beğenmişliği olarak algılanmaktadır (Chan vd., 2012).

Özellikler yaklaşımın yalnızca lider özelliklerine odaklanması, liderlik kavramındaki başka dinamiklerin göz ardı edilmesi yönüyle eleştiri aldığı için araştırmacıları farklı yaklaşımlara yöneltmiştir. Özellikler yaklaşımını takip eden davranışsal yaklaşımlar, farklı liderlik tarzlarına vurgu yapmışlardır. Davranışsal yaklaşımlardan olan Iowa Üniversitesi çalışmalarında temel alınan tarzlardan birisi otokratik liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik; kararları kendi veren, çalışanlarına ne yapılması gerektiğini söyleyen ve onları yakından izleyen liderlik tarzıdır. (Lussier ve Achua, 2010:70).

2.4.2. Demokratik Liderlik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik liderler, otoriter liderlerin aksine arkadaş canlısı, yardımsever ve katılımı destekleyici liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Otoriter liderlerin yönlendirici, kontrolü seven ve çalışanların karar alma sürecine katılımını engelleyici davranışlarının aksine, demokratik liderler teşvik edici davranışları sergilemektedirler.

Demokratik ve katılımcı liderlik kavramları oldukça benzer kavramlardır. Katılımcı liderlik, çalışanların örgütsel kararların alınmasında söz sahibi olmasını ifade etmektedir (Kaufman, 2001; Kim, 2002). Katılımcı liderler, çalışanlarına danışan, onların önerilerini dikkate alarak karar veren kişilerdir. Katılımcı liderler, çalışanlarıyla bir araya gelerek onlarla karar alınacak konuları tartışan ve birlikte karar alan liderlerdir (Chen ve Tjosvold, 2006).

Katılımcı liderliğin potansiyelini inceleyen çalışmalarda, çalışanların farklı önerilerinin karar almayı geliştirebileceği için olumlu bir liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Eisenhart, 1989; Schweiger, Sandberg ve Rechner, 1989). Katılımcı liderlik, çalışanlara problem çözmede kendi becerilerini kullanma özgürlüğünü vermektedir. Ancak, çalışanların katılımda bulunabilmesi için liderin çalışanlara bu ortamı hazırlaması gerekmektedir. Bir başka deyişle, liderler çalışanlarıyla bir araya gelip ortak kararlar almadığı sürece katılımcı liderlik tam anlamıyla gerçekleşmeyecektir (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin ve Fleet, 1995).

Katılımcı liderlik, çalışanların liderin kararları üzerinde etkili olmasına izin veren bir liderlik tarzıdır. Katılımcılık; danışma, ortak karar verme, güçlendirme ve demokratik yönetim tarzlarıyla birlikte kullanılmıştır. Katılımcı liderliğin hangi süreçleri içerdiği konusunda fikir birliği bulunmamasına rağmen, genel olarak karar alma süreçlerindeki katılımdan bahsedilmektedir. Yönetimde karar alma çeşitleri şunlardır (Yukl, 2002:133):

- Otokratik karar verme: Yönetici kimseye fikrini sormadan karar alır ve çalışanların karar üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Bu durumda katılımdan bahsedilmez.
- Danışma: Yönetici, astlarına fikirlerini sorarak ve onların önerilerini dikkate alararak kendi kendine karar verir.
- Ortak karar verme: Yönetici astlarıyla yüz yüze tartışarak onların fikirlerini alır ve birlikte karar verirler. Yönetici çalışanlarıyla eşit oranda karar üzerinde etkilidir.

- Sorumluluk verme: Yönetici, bir grup kişiye karar verme sorumluluğu atayarak karar verme sürecinin dışında kalır. Bu durumda yönetici karar verme sınırlarını belirler ve ortadan çekilir.

Demokratik ve katılımcı liderlik, çalışanları iş süreçlerine dahil ederek kendilerini işin bir parçası olarak görmelerini sağlamaları açısından etkili liderlik tarzlarından sayılmaktadır.

2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, liderlik yapmama olarak da bilinmektedir. Bir başka deyişle, yöneticinin liderlik yapmaktan kaçınması liderliğin olmadığı anlamına gelmektedir. Serbest bırakıcı liderler, eyleme geçmekte tereddüt eden ve kendilerine ihtiyaç duyulduğunda ulaşılamayan kişilerdir. Judge ve Piccolo (2004), serbest bırakıcı liderliği istisnalarla yönetim ve pasif liderlik kavramlarına benzetmektedir. Liderin karar almaktan kaçınması ve çalışanlardan uzak olması zayıf, etkili olamayan ve izleyicilerini memnun edemeyen, aynı zamanda yıkıcı bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Assland ve Hetland, 2007).

2.4.4. Karizmatik Liderlik

Max Weber'in ortaya koyduğu karizmatik yetki kavramına dayanan karizmatik liderlik, liderlerin doğuştan sahip olduğu insanüstü veya sıra dışı güçlerini ön plana çıkarmaktadır. Karizma, mucizeler yaratma ya da gelecek olayları tahmin edebilme yeteneğini ifade eden "ilahi olarak ilham alınan hediye" anlamında Yunanca bir kelimedir. Weber, karizma kelimesini bireylerin olağanüstü özelliklerine vurgu yapmak için kullanmıştır. Weber'e göre karizma, sosyal bir krizin çıkışıyla beraber liderin bu krize bir çözüm bulması ve bu çözüme izleyicileri ikna etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2002:263).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkışından sonraki yıllarda bazı yazarlar örgütlerde karizmatik liderliği farklı şekillerde incelemişlerdir. Neo-karizmatik liderlik kuramları olarak bilinen bu kuramlar Weber'in bazı fikirlerini aynen almakla birlikte, yalnızca liderin özelliklerine değil aynı zamanda onun davranışlarını ve izleyiciyi etkileme

sürecini de açıklamaya çalışmışlardır (Conger ve Kanungo, 1987, 1998; House, 1977; Shamir, House, ve Arthur, 1993; Jacobsen & House, 2001)

Karizmatik liderlerin; özgüven, ideolojik vizyon, izleyicilerinden yüksek beklentilerinin bulunması gibi özellikleri bulunmaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımı, karizmatik liderlerin sahip olduğu özelliklerden dolayı, izleyicilerinin beklenen performans düzeylerinin ötesine geçerek, liderin misyonuna güçlü bir bağlılık duyacaklarını öne sürmektedir (Luthans, 2010: 428).

Conger ve Kanungo (1987:641)'ya göre karizmatik liderlik, mevcut durumu değiştirmeye çalışan ve değişim odaklı bir liderlik biçimidir. Karizmatik liderler, radikal çözümlerden kaçınmayan, risk alabilen ve izleyicilerini güdülemede başarılı liderlerdir. Yazarlar, karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikler sayesinde, izleyicilerinin gözünde bir kahraman görüntüsüne sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların çalışmasında karizmatik liderler ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal unsurları arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. Bu farklılıklar Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Lider Arasındaki Farklar

	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
Kabul görmüş durumlarla ilişkiler	Mevcut duruma katılır ve sürdürmeye çalışır.	Mevcut duruma karşı koyar ve değiştirmeye çalışır.
Gelecekteki amaçlar	Mevcut durumdan sapmamayı amaçlar.	Mevcut durumdan farklı bir vizyon idealize eder.
Sevilme	Paylaşılmış bakış açıları lideri sevilir yapar.	Paylaşılmış bakış açıları ve idealize edilmiş bir vizyon, lideri özdeşleşmeye değer bir kahraman haline getirir.
Güvenilirlik	İkna etme çabalarında tarafsız kalır.	İkna etme çabalarında büyük risk alabilir.
Uzmanlık	Kurulu düzen içinde, amaçlara ulaşmak için gerekli yöntemleri kullanmakta uzmandır.	Kurulu düzende var olmayan, gelenek dışı yöntemleri kullanma uzmanlığı bulunur.
Davranış	Geleneksel ve var olan normlara uyumludur.	Geleneksel olmayan ve normlara karşıdır.
Çevreye duyarlılık	Mevcut durumu sürdürebilmek için çevreye duyarlılığı düşüktür.	Mevcut durumu değiştirmek için çevreye duyarlılığı yüksektir.
Dile getirme	Hedefleri dile getirmede ve güdülemede zayıftır.	Vizyonu dile getirmede ve güdülemede güçlüdür.
Güç kaynağı	Ödül, uzmanlık ve benzeri kişisel güç ve mevki gücünü kullanır.	Uzmanlık, saygı ve benzersiz biri olma benzeri kişisel gücünü kullanır.
Lider-İzleyici İlişkisi	Eşitlik taraftarı, ortak nokta arayıcısıdır.	Girişimci ve örnek alınacak biridir. Radikal değişimler için insanları dönüştürür.

Kaynak: Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, *12*(4), 637-647, sf. 641

Bass (1991), karizmatik liderliğin vurgu yaptığı dönüşüm konusunu ele almış ve karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin bir unsuru olduğunu öne sürmüştür. Bir başka deyişle, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderliğin boyutlarından birisidir.

2.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk ortaya aran kişi olan Burns (1978), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki liderlik tarzı öne sürmüştür. Dönüşümcü liderlik, liderin vizyonuna odaklıdır. Bir başka deyişle, izleyicilerini gelecekteki belirgin bir vizyon yolunda sürükleyebilme ve daha yüksek ideallere

hazırlayabilme yeteneğine sahip kişiler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderler, var olan yapıları değiştirmek ve insanları yeni fırsatlarla etkilemek isterler. Karizmatik liderlikte olduğu gibi, izleyicilerin güveni, takdiri ve saygısı dönüşümcü liderler için de geçerlidir. Etkileşimci liderlik ise, var olan sistemin ve istikrarın sürdürülmesi için çalışan, belirli amaçlar için gerekli ekonomik ve sosyal değişimleri gerçekleştiren kişileri ifade etmektedir (Lussier ve Achua, 2010:347).

Değişimin hüküm sürdüğü 21.yüzyıl örgütlerinde, liderlerin değişime ayak uydurabilmesi ve esnek davranması gerekmektedir. Örgütlerin küresel mücadelelerle yüzleşebilmesi için; liderlerin cesur stratejileri uygulayabilmesi, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını çevredeki fırsat ve tehditlere göre ayarlayabilmesi gerekmektedir. Dış çevrede süregelen belirsizlik ve dalgalanmalar, dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu anlayış çerçevesinde dönüşümcü liderlik, uyum sağlayabilen bir liderlik türünü ifade etmektedir (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003:207).

Bass'e (1991) göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutları aşağıdaki gibidir.

Dönüşümcü Liderlik:

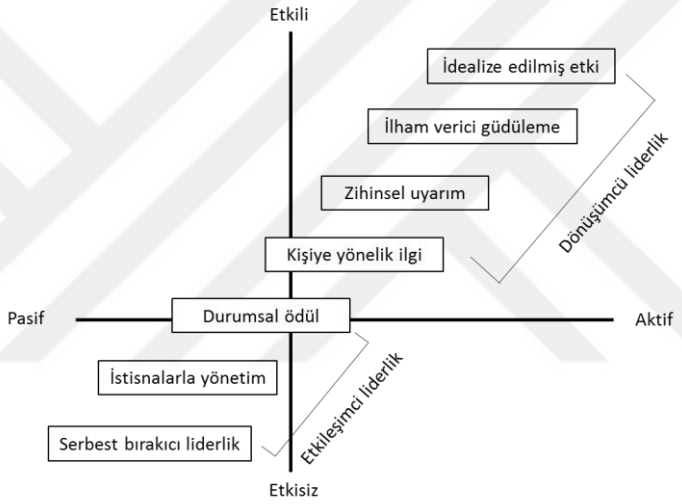
- İdealize edilmiş etki: Vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur duygusu aşılar, saygı ve güven kazanır.
- İlham verici güdüleme: Yüksek beklentileri iletir, çabaya odaklanmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit şekilde anlatır.
- Zihinsel uyarım: Zekayı, mantığı ve dikkatli problem çözmeyi ön plana çıkarır.
- Kişiye yönelik ilgi: Bireysel ilgi gösterir, her bir çalışanla tek tek ilgilenir, koçluk yapar ve tavsiyeler verir.

Etkileşimci Liderlik:

- Durumsal ödül: İyi performansa karşılık ödül vaat eder, başarıları takdir eder.
- İstisnalarla yönetim (aktif): Kural ve standartlardaki sapmaları izleyip tespit etmeye çalışır, düzeltici eyleme geçer.
- İstisnalarla yönetim (pasif): Yalnız standartlara uyulmadığında müdahale eder.

- Serbest bırakıcı liderlik: Sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır.

Karizmatik etki; ilham veren güdüleme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi dönüşümcü liderlerin gösterebileceği dört farklı liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlerin, örgüt amaçları doğrultusunda çalışanların performansını arttıracağı varsayılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin, her bir çalışanı ayrı ayrı değerlendirerek ilgilenmesi, onların daha fazla çaba göstermelerine olanak sağlayarak devamsızlık oranlarını azaltabilir.



Şekil 12: Tam Kapsamlı Liderlik Modeli

Kaynak: Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior (Vol. 200, No. 1).* Upper Saddle River: Prentice Hall, sf. 384

Bass'in modeline göre (1991) dönüşümcü liderliğin dört alt boyutunu düzenli olarak kullanmayı başarabilen liderler etkili olacaklardır. Tam kapsamlı liderlik modelinin alt faktörleri pasif-aktif yönetim ile etkili-etkisiz yönetim boyutlarına göre Şekil 12'de görülmektedir. Bu modele göre dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutu en etkili ve aktif boyuttur. Serbest bırakıcı liderlik ise en pasif ve etkisiz liderlik tarzını ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının farklılıklarını görebilen ve ayrı ayrı onlarla ilgilenebilen liderler olduğu için, işe alım görüşmelerinde kişiye yönelik ilgi gösterilmesi olumlu bir katkı sağlamaktadır. Çalışanlarıyla ayrı ayrı ilgilenebilen

dönüşümcü liderler, gelişim ihtiyacı duyan çalışanlarına mentorluk veya koçluk yaparak onların gelişimine önemli rol oynayarak, örgütün beşeri sermayesini zenginleştirmektedirler (Bass, 1991:26).

Dönüşümcü liderlik; bireyleri, örgütleri ve toplumları olumlu yönde değiştirme sürecine vurgu yapmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bireysel düzeydeki etkisi, bireysel amaçlardan grup amaçlarına odaklanılmasını sağlamaktır. Etkili dönüşümcü liderler, sahip oldukları karizmayı kullanarak izleyicilerine ilham verirler ve kendilerini izlemeleri yönünde onları motive ederler. Dönüşümcü liderler; değişimi başlatabilme, mevcut durumu sorgulama, fırsatları ortaya çıkarabilme, risk alma ve diğerlerini de aynı şekilde davranmaya teşvik edebilme gibi özelliklere sahiptirler. Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden birisi ise paylaşılmış bir amacın etkin biçimde kabul edilmesini sağlamaktır. Dönüşümcü liderler vizyon yaratma, rol modeli olma, yüksek performans beklentileri, kişiselleştirilmiş lider-üye etkileşimi ve güçlendirme gibi davranışları sergilemektedirler. Dönüşümcü liderlerin davranışları Tablo 17'de görülmektedir (Lussier ve Achua, 2010:351).

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Davranışları

Davranış Bileşenleri	*Tanım*
Vizyon yaratmak	Örgüt için yeni fırsatlar bulmak, daha iyi bir gelecek için gereken vizyon için çalışanları harekete geçirmek
Rol modeli olma	Örgütsel değerler ve beklentilerle uyumlu bir örnek olma
Takım hedeflerini ön plana çıkarma	Paylaşılmış amaçlara bağlılık ve takım çalışmasını teşvik etme
Yüksek performans beklentileri	İzleyicilerden üstün performans beklentileri olduğunu belirtme
Kişiselleştirilmiş lider-üye değişimi	Lidere güven ve saygı oluşturma, izleyicilere güven duyma ve kişisel ihtiyaçlara ilgi gösterme
Güçlendirme	Çalışanların mevcut yöntemleri sorgulaması ve yeni fikirler geliştirmesi yönünde teşvik etme

Kaynak: P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior,"Leadership Quarterly 1(2) (1990): 107–142'den uyarlayan Lussier, R., & Achua, C. (2010:351)

Burns (1978), Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımını temel alarak liderliğin etkileşimci ve dönüşümcü olabileceğini öne sürmüştür. Etkileşimci liderlik, astları hedeflerine ulaştıklarında ödüllendiren ve başarısızlığa uğradıklarında cezalandıran veya eleştiren bir tarzı simgelemektedir. Bu bakış açısından; etkileşimci liderlerin

yönetici, dönüşümcü liderlerin ise lider oldukları söylenmektedir. Bu görüş; planlama, örgütleme ve yürütme ile görevli olan yöneticinin vizyon yaratma işini üstlenen liderden farklı olduğu anlayışına göre şekillenmiştir. Bir başka deyişle, yöneticiler liderlerin amaçlarına hizmet eden kişilerdir (Lussier ve Achua, 2010:351).

Etkileşimci liderlerin insanları etkileme süreci; ödüllendirme ve istisnalarla yönetim davranışları yoluyla gerçekleşmektedir (Yukl, 2002:278). Etkileşimci liderler, astlarını ödüllerle teşvik ederek iş gördürürler. Etkileşimci liderlerin, sorun çıkmadıkça çalışanlara müdahale etmemeleri, pasif yöneticilik olarak adlandırılmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzı, çalışanların başarılması gereken iş gerekliliklerini ve işin kendisini yapılandıran liderlik davranışları kümesidir. Etkileşimci liderliğin işlevi, en uygun iş yöntemleri ve sonuçlarını geliştirmek, açık hale getirmek ve desteklemektir. Etkileşimci liderler aşağıdaki davranışları sergilemektedirler (McDermott vd, 2013:293):

- Belirgin ve ölçülebilir hedefler koymak,
- Uygun çalışan davranışlarını açık hale getirebilmek için yönlendirme yapmak ve görevleri yapılandırmak,
- Bireylerin işlerini koordine etmek,
- Çalışanların başarılarını ve çıktılarını denetlemek.

Etkileşimci liderlik tarzının etkinliği, yöneticinin ödüllendirme ve yaptırım gücünü kullanmasına bağlıdır. Bass' a göre (1985), etkileşimci liderler, arzu edilen çalışan davranışlarını arttırmak için sözel takdir ya da parasal ödüller gibi teşvikleri kullanırlar. Uygun şartlarda etkileşimci liderlik tarzının kullanılması, iş gereklerinin yerine getirilmesinde ve tatmin edici iş performansının elde edilmesinde etkili olmaktadır. İş gereklerinin açıkça anlaşıldığı durumlar, etkileşimci liderlik tarzı için uygundur (McDermott vd., 2013:293).

Dönüşümcü liderlerin daha yaratıcı ve çalışanlarını da yaratıcı olmaya teşvik edici olduğu öne sürülmektedir. Dönüşümcü liderliğin; bireylere sorumluluk yükleyebilen, çalışanlarının risk almasını isteyen ve uzun dönemli sonuçlara odaklı işletmelerde ön plana çıktığı varsayılmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik özelliğinin çalışanlarda ortaya çıkmasına öncülük edebilir (Robbins vd.,

2013: 383). Dönüşümcü liderlik, izleyicilerini özgürlük, barış, eşitlik ve insancıllık gibi üstün değerlerle yönlendiren; korku baskı, kıskançlık ve aşırı rekabet gibi duygusal etmenlerin söz konusu olmadığı bir liderlik tarzıdır (Kırel, 2001:47). Dönüşümcü liderliğin vurgu yaptığı nokta, örgütlerde insancıl yollarda değişimler yapabilmektir.

Bass'e göre (1991:25), dönüşümcü liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından da önemi bulunmaktadır. Belirli bir düzeyde karizmaya sahip, kendine güvenen, iyimser ve dinamik liderlik özellikleri gösteren üst düzey yöneticilerin bulunduğu örgütlerin potansiyel işgücü için daha cezbedici olduğu öne sürülmektedir. Karizmatik liderler; enerji, özgüven, kararlılık, zeka, sözel beceriler ve güçlü ideallerle tanımlanmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütlerdeki çeşitli yönetim kademelerinde bulunan çalışanların bu özellikleri incelenerek değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Yönetim kademesindeki çalışanların özelliklerinin belirlenmesi, örgütlerdeki koçluk ve mentorluk programlarına bilgi sağlayabilir.

Yöneticilerin genellikle kendi üstlerini örnek alarak onların liderlik tarzlarını benimsediği söylenebilir. Bu nedenle, üst kademelerdeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermesi, alt kademelerdeki yöneticilerin gelecekte dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri için önem taşımaktadır. Bass (1991:27), dönüşümcü liderliğin öğrenilebilir bir liderlik tarzı olduğunu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin bu tarzı benimseyebileceğini vurgulamıştır. Yazara göre; bir yöneticinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik performansı, çalışanlar ya da diğer yöneticiler tarafından değerlendirilerek kendisine bildirilebilir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik paradigması, yönlendirici ve katılımcı liderlik ile lider-üye etkileşimi kuramlarından esinlenmiş bir anlayıştır (Bass, 1999:13). Dönüşümcü liderler, katılımcı ya da yönlendirici, otoriter ya da demokratik özelliklere sahip olabilirler. Dönüşümcü liderlik, performansın yaratıcılıkla ilişkili olduğu, görevlerin geniş bir alana yayıldığı ve değişkenliğin hakim olduğu durumlarda uygulanan bir liderlik tarzıdır (McDermott vd.,2013:294). Dönüşümcü liderlik, yönetici ve çalışanların birebir etkileşimde olduğu durumlarda bireysel ve örgütsel

performans üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. Liderler ve çalışanlar arasında fiziksel mesafe olması, dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun sebebi, fiziksel uzaklığın duygusal işaretlerin ulaştırılmasını engellemesidir. Bass (1985), etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birbirinden ayrı düşünülmemesini, iki tarzın da aynı anda tamamlayıcı olarak yöneticilerde görülebileceğini ifade etmiştir.

2.3. Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiler

Psikolojik sözleşmenin oluşumunda ve ihlalinde yöneticiler örgüt temsilcisi olarak ele alınmaktadır (McDermott vd., 2013: 297). İşverenlerin ve yönetsel kademedeki çalışanların; çalışanlarla etkileşime girmesiyle, onların algılarında yaratacağı değişimler psikolojik sözleşmenin unsurlarını ve yerine getirilme durumuna ilişkin görüşler üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda, örgüt temsilcilerinin liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme üzerinde etkili bir değişken olup olmadığı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Yöneticilerin, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide örgütün esas temsilcisi olarak algılandığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Tekleab ve Taylor, 2003). Shore ve Tetrick (1994:101) çalışanların, psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde yöneticisini baş temsilci olarak görme eğiliminin olduğunun altını çizmiştir. Dolayısıyla, liderlik rolünün incelenmesi, ikili ilişkilerin dinamiklerinin anlaşılmasında belirgin bir öneme sahiptir.

Scandura ve Williams'a (2002: 173) göre, liderlerin mentorluk yapması, çalışanların kariyer gelişiminde neyi nasıl, kimin için ve neden yapacaklarını anlamalarını sağlamaktadır. Bu anlayışı kazandırmak için liderin mesleki destek, psiko-sosyal destek ve rol modeli olma gibi davranışları sergilemesi gerekmektedir. Mentorluk ve mentora duyulan güven, çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer beklentisi üzerindeki etkisinde önemli role sahip değişkenlerdir. Yöneticilerin mentorluk yoluyla kariyer gelişiminde oynadıkları roller Tablo 18'de görülmektedir.

Flood, Ramamoorthy, McDermott ve Conway (2008), liderlik tarzlarının ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sözleşmenin içeriğinde ve oluşumunda önemli role sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda kuramsal bir

çerçeve çizerek, liderlik tarzları ve İKY sistemlerine dayanan bir psikolojik sözleşme sınıflandırması oluşturmuşlardır. Yazarlar, liderlik tarzını ilişkisel ve etkileşimci olarak iki grupta ele alarak psikolojik sözleşmenin unsurları üzerinde belirleyici olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu önermeye ek olarak, liderlik tarzının psikolojik sözleşmenin oluşumu ve ihlali üzerindeki etkilerinin İK uygulamaları tarafından farklılaşabileceğini iddia etmişlerdir.

Tablo 18: Yöneticilerin Mentorluk Yoluyla Kariyer İnşası

Mentorluk	*Psikolojik sözleşme ile ilişkisi*	*Kariyer için önemi*
Mesleki destek	Gelişim teşviklerinin sağlanması: sponsorluk, koruma, geliştirici görevlendirmeler ve örgüt için değerli hale getirme. Astın kariyerinde ilerleyebilen ve istihdam edilebilirliği yüksek başarılı bir profesyonel olmasının sağlanması.	Mesleki destek, astın özyeterliliğini geliştirir ve kariyer gelişimini nasıl sağlayacağını anlamasını sağlar.
Psiko-sosyal destek	Cesaretlendirme, kabul ve danışmanlık sağlanması. Astın örgüt içinde psiko-sosyal gelişimine katkıda bulunulması. Asta psikolojik sözleşme yoluyla destek sağlanması.	Kişisel ve sosyal özdeşleşme yoluyla, çalışanlara psiko-sosyal destek sağlanır. Sosyalizasyon sürecinden geçen çalışanlar ilişki ağlarını genişletir.
Rol modeli	Uygun ve kabul edilebilir davranışlar için örnek olunması. Astların örgüte bağlılığını arttırmak için gerekli davranışların gösterilmesi.	Yöneticilerin rol modeli olması, astların örgüt kültürünü anlamaları ve takdir etmelerini sağlayarak kariyerlerinde nasıl ilerleyeceklerini anlarlar.

Kaynak: Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2002). Formal mentoring: The promise and the precipice. *The new world of work: Challenges and opportunities, 49,* 74, sf.177

Flood vd.'ye (2008) göre, örgütlerin esnek İKY stratejileri benimsediği durumlarda işlemsel sözleşmeler, bağlılığa dayalı İKY stratejilerini benimsediği durumlarda ise ilişkisel sözleşmeler daha yaygın olarak görülmektedir. Dolayısıyla, örgütün İKY stratejisi, psikolojik sözleşmenin uzun ya da kısa dönemli olmasını etkilemektedir. Örgütlerdeki İKY felsefesi ve uygulamaları, çalışanlardan beklentileri

ve çalışanlara karşı sunacağı olanakları belirleyicidir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için hem ilişkisel hem de işlemsel unsurlardan faydalanması söz konusu olabilir. Böyle durumlarda Flood vd. (2008), psikolojik sözleşmenin durağan iş çevrelerinde daha otoriter yükümlülüklerden, dinamik iş çevrelerinde ise değişken veya piyasa odaklı yükümlülüklerden faydalanabileceği görüşündedir.

Psikolojik sözleşme ve liderlik arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmaların çoğunlukla çalışanların bakış açısının ele alındığı görülmüştür. Basson (2008), farklı liderlik tarzları ile psikolojik sözleşme kavramı arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını incelemiştir. Bu amaçla, çimento sektöründe yer alan iş takımlarının üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda, otoriter liderliğin yükümlülüklerin yerine getirilmesinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı üretim tesisinde prosedürlerin ve kuralların açıkça belirgin oluşunun çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmelerinde rol oynadığı belirtilmiştir.

Epitropaki (2013); liderlerin geniş kitlelere takım ruhu aşılayarak, ortak bir vizyonu kabul ettirerek ve rol modeli olarak grup performansını arttırdığı görüşünden yola çıkarak (Bass, 1985; Shamir, House ve Arthur, 1993), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına odaklanmıştır. Epitropaki (2013: 68), liderlerin grup odaklı davranışlarının, gruptaki tüm üyeler tarafından benzer şekilde algılanacağı için grup düzeyindeki liderliğin örgütsel üyelik sürecinde önemli bir öncül olduğunu vurgulamıştır. Yazarın çalışmasında, çalışanların psikolojik sözleşme yoluyla örgüt üyeliği algılarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin dolaylı etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Chen, Tsui ve Zhong'un (2008) çalışmasında psikolojik sözleşmeye karşı tepkiler çalışanın açısından ve yöneticinin açısından incelenmiştir. Yazarlar ayrıca, yöneticinin iyi niyetinin ve algılanan otoritesinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerine ilişkin bulgulara ulaşmıştır. Yöneticinin mentorluk davranışları ve lider-üye ilişkisinin kalitesi algılanan ihlal ile ters yönde ilişkili bulunmuştur.

Tabernero vd.'nin (2009) çalışmasında, ilişki odaklı liderliğin ilişkisel sözleşme gelişiminde etkili olduğu görülmüştür. Takım üyeleri arasında bağlılık ve

uyumu gözeten, açık iletişimi sürdürerek görev ve sorumluluklara odaklanan liderlerin ilişkisel sözleşmelerinin işlemsel sözleşmeye göre daha gelişmiş olacağı belirlenmiştir.

Behery, Paton ve Husein'in (2012) çalışmasında, psikolojik sözleşmenin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi incelenmiştir. İlişkisel ve işlemsel sözleşmenin dönüşümcü liderlik ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, ilişkisel ve işlemsel sözleşmenin örgüte bağlılığa etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Griep, Vantilborgh, Baillien ve Pepermans (2015:257), psikolojik sözleşmenin yerine getirilmeyişinden doğan ihlal algısının kaynakların çekilmesi anlamına geldiğini ifade etmiştir. Bir başka deyişle, ödül, destek ya da iş güvencesi gibi unsurların çalışanın elinden alınması, kaynakların kaybedilmesi anlamını taşımaktadır. Lider-üye etkileşimi, kişilerarası sosyal destek unsuru olarak bir kaynak sayılmaktadır (Gorgievski ve Hobfoll, 2008). Bu nedenle, lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlalinin yol açtığı olumsuz duyguları önlemekte tampon görevi üstleneceği öne sürülmüştür (Griep vd., 2015:257).

Hui-Chin ve Tsui-Yang (2012), liderlik tarzlarının bireysel ilgi açısından psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yazarların çalışmasında, bireylere ilgi gösteren liderlik davranışının, ilişkisel sözleşmeye katkıda bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte, düşük ilgi gösteren liderlik davranışının grup üyeleri arasında arzu edilmeyen bir liderlik tarzı olduğu görülmüştür.

Jabeen, Behery ve Elanain'in (2015) çalışmasında, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde etkileşimci liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve bu ilişkide etkileşimci liderliğin kısmi aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Wu ve Chen (2015), güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin kısmi aracı olarak etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt stratejisi ve performansı arasındaki ilişkide liderlik aracılığıyla etkili psikolojik sözleşmelerin nasıl rol oynadığını inceleyen McDermott vd. (2013), İK

uygulamalarının örgüt stratejisiyle uyumlu olması gerektiğini öne sürmüştür. Yazarlara göre, İK stratejisinin örgüt stratejisiyle uyumlu olmasının yanı sıra, İK uygulamalarını hayata geçmesinde rol sahibi olan hat yöneticileri, İK stratejileriyle uyumlu davranışlarda bulunarak örgüt ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini sağlama gücüne sahiptir. Hat yöneticileri psikolojik sözleşmelerin sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmamakla birlikte, İK stratejisiyle uyumlu şekilde davrandıklarında, stratejiye uyumlu psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilirler. Yazarlar, yöneticiler için tek bir ideal liderlik tarzının bulunmadığını, etkili liderlerin birden fazla tarzı sergilediklerini belirtmişlerdir. İyi liderler, çalışanların gerçekçi beklentilerine uyum sağlayabilmek ve stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için davranışlarını değiştirebilmektedirler. Ayrıca, davranışlarında istikrar bulunan liderler daha olumlu psikolojik sözleşmeler oluşumunda etkili olmaktadırlar.

Bir işletmenin çalışanlarının davranışlarının, temsilcileri aracılığıyla etkilenmesi olarak ifade edilebilecek olan liderlik, göreceli olarak soyut bir kavram olup İK sisteminin genellikle göz ardı edilen önemli bir yönüdür (McDermott vd., 2013: 293). Liderler, gün be gün çalışmalarında, çalışanlardan neler beklendiğini ve karşılığında onların ne beklemesi gerektiğinin mesajını veren kişilerdir. Liderlik tarzları, başkalarının davranışlarını şekillendirmek için kullanılan etkileyici davranış desenleri olarak psikolojik sözleşme üzerinde etkili olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ VE LİDERLİK TARZLARI İLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Önemi

İşveren ve işgören arasındaki iş ilişkisinin incelenmesinde açıklayıcı bir kavram olarak kullanılan psikolojik sözleşme kavramı, ilk kez ortaya çıktığı 1960'tan itibaren günümüze dek farklı bakış açılarından incelenmiştir. Arygris (1960), Levinson (1962), Kotter (1973) ve Schein (1980) tarafından çalışan ve örgüt ilişkilerinde söz konusu olan yazılı olmayan beklentiler olarak ifade edilen psikolojik sözleşme kavramı, 1989'dan itibaren Rousseau'nun yapmış olduğu yeni bir tanımla yalnızca çalışan bakış açısına odaklı bir kavram halini almıştır. Rousseau (1989;1990;1994;1995) psikolojik sözleşmeyi, çalışanların örgütün yükümlülüklerine ilişkin algıları olarak ifade etmiştir. Böylece yazarın yapmış olduğu bu tanım, psikolojik sözleşmenin 1990'lı yıllardan başlayıp günümüze kadar süregelen çalışan bakış açısı odaklı ölçümüne zemin hazırlamıştır.

Rousseau'nun (1989) tanımını benimseyen araştırmacıların çalışan bakış açısını incelemesi Herriot vd. (1997), Herriot ve Pemberton (1997), Conway ve Briner (1995; 2005), Guest (2000;2002;2004) ile Coyle-Shapiro ve Kessler (2000;2002) gibi yazarlar tarafından eleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme kavramını yalnızca çalışan bakış açısından incelemenin, istihdam ilişkisinin karşılıklı doğasının tam olarak anlaşılmasına engel olacağını düşünen yazarlar, örgüt bakış açısını da göz önünde bulundurmuşlardır. Dolayısıyla, 1990'lı yılların sonundan itibaren örgüt temsilcisi bakış açısı önem kazanmış, psikolojik sözleşmenin içeriği, sözleşmenin yerine getirilmemesi ve ihlali gibi konular işveren veya yöneticilerin bakış açılarından da ele alınmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Lee vd., 2011; Nadin ve Williams, 2011).

3.1.1.Türkiye'de Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde psikolojik sözleşme kavramının incelendiği çalışmalarda çoğunlukla Rousseau'nun (1989) çalışan bakış açısı odaklı tanımının benimsendiği görülmektedir. Keser (2002), psikolojik sözleşmeyi çalışma ilişkilerinde farklı bir yaklaşım olarak ele alarak, örgüt ve bireylerin beklentilerini, sorumluluklarını ve psikolojik sözleşmenin sonuçlarını kavramsal olarak incelemiştir. Bunun yanı sıra ülkemizde yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme kavramının, örgütsel bağlılık (Demiral, 2008; Çetin, 2010; Türker, 2010; Can, 2011; Keman, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Öztürk, 2010), örgütsel adalet (Selekler, 2007; Bekaroğlu, 2011), lider üye etkileşimi (Gemalmaz, 2014), örgütsel sinizm (Üçok, 2012; Çetinkaya,2014; Karacaoğlan Aslan, 2014) ve örgütsel özdeşleşme (Akyüz, 2012) gibi kavramlarla ilişkileri incelenmiştir.

Özdaşlı ve Çelikkol'un (2012) çalışmasında psikolojik sözleşme ile ilişkilendirilen konulara içerik analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan akademik çalışmalar dili, tarihi ve konusuna göre içerik analiziyle incelenmiştir. Bu çalışma, yapılan makale ve tez çalışmalarının sayısı ve konuları açısından bilgi vermesi nedeniyle önem taşımaktadır.

İşçi'nin (2010) çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin incelendiği bu çalışmada çalışanların örgütün yükümlülüklerine ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyleri incelenmiş, aradaki fark belirlenerek ihlal durumu ortaya koyulmuştur. En yüksek düzeyde ihlalin örgütün ödüllendirme ve fırsat sunma konusunda olduğu belirlenmiştir.

Kıyık'ın çalışmasında (2011), psikolojik sözleşmenin Türkiye'de medya sektörü üzerindeki etkisinin incelenmesi ve analizi yapılmıştır. Yazarın çalışmasında, psikolojik sözleşme hem çalışan hem de örgüt açısından incelenmiştir. Aynı zamanda nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden bir arada yararlanılan bu çalışmada, yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmanın betimsel analiz sonuçlarında

örgütün çalışanlarla ilgili iyi ve kaliteli iş yapılması, dürüstlük, disiplin, işin doğru şekilde işleyişi gibi beklentilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Top'un (2012) çalışmasında, çalışanların işverenleriyle ilgili duygusal beklentileri psikolojik sözleşme bağlamında değerlendirilmiş, katılımcıların çalıştığı işletmelerin sektörüne, kurumsallaşma derecesine ve ölçeğine göre işlemsel ve ilişkisel beklentilerinin farklılaştığı belirlenmiştir.

Dikili'nin (2012) çalışmasında, psikolojik sözleşmenin örnek olay yöntemiyle incelendiği görülmektedir. İşgörenlerin işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler nicel yöntemlerle incelenmiştir. Nicel çalışmanın ardından, kendileriyle görüşülen çalışanlara kurumdan ve yöneticilerinden beklentileri, bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığı sorulmuştur. Katılımcıların en sık ifade ettiği psikolojik sözleşme unsurunun ücret, gelir ve özlük hakları, kariyer ile ilgili beklentiler, kariyer planı ve kariyer yolu olduğu görülmüştür (Dikili, 2012:128).

Cihangiroğlu, Şahin ve Uzuntarla'nın (2016) çalışmasında, psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet ilişkisi hekim ve hemşirelerin açısından incelenmiştir. Bu çalışmada hekim ve hemşirelerin işlemsel psikolojik sözleşme algılarının örgütsel adaletle ilişkili olmamakla beraber, ilişkisel sözleşme ile örgütsel adalet arasında orta düzeyde ve olumlu yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

3.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; yöneticilerin psikolojik sözleşmeleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

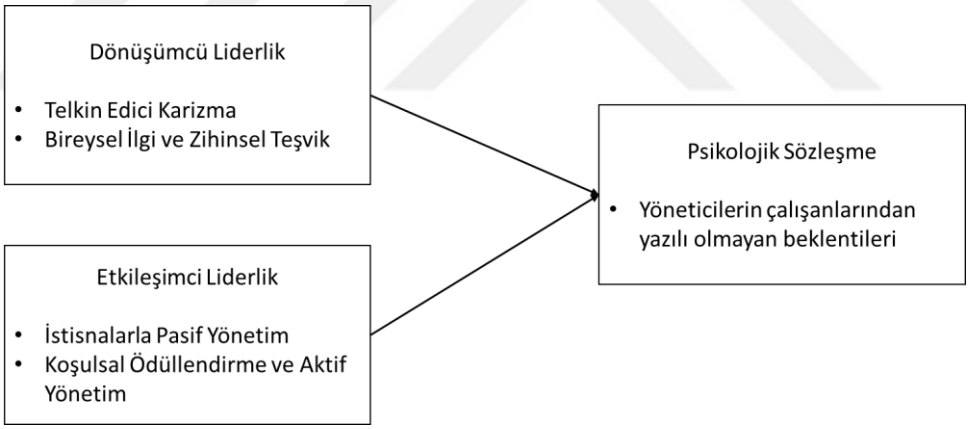
1. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme bağlamında yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmakta mıdır?

2. Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme bağlamında yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmakta mıdır?
3. Psikolojik sözleşme bağlamında yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentileri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam yöneticilik tecrübesi, yönetim kademesi, sektör ve işletme büyüklüğüne göre farklılaşmakta mıdır?

3.3.Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırmada, araştırmanın değişkenlerini ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak için tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Kurtuluş, 2010:20). Belirlenen değişkenler çerçevesinde hipotezler oluşturulmuş ve sınanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 13'te görülmektedir.



Şekil 13: Araştırmanın Modeli

Yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları bağımsız değişken, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından yazılı olmayan beklentileri bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam yöneticilik tecrübesi, yönetim kademesi, sektör ve örgüt büyüklüğü ise araştırmanın demografik değişkenleridir.

3.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, İstanbul ve Kocaeli illerinde yer alan mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin üst, orta ve alt yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler

ve işletme sahiplerinden oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi, seçilmiştir. Bu çalışmada, işletmelerde karar verici konumda bulunmaları nedeniyle ulaşılması göreli olarak zor kabul edilen yöneticiler üzerinde yapıldığı için maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle bu örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama araçlarından "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği (YPSÖ)" araştırmacı tarafından geliştirildiği için pilot uygulama örneklemi ve ana uygulama örneklemi olmak üzere iki farklı örneklem seçilmiştir. Pilot uygulama örneklemi, 401 katılımcıdan; ana uygulama örneklemi ise 316 katılımcıdan oluşmaktadır. Her iki örneklemde de kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, katılımcılara elektronik ortamda ve yüz yüze ulaşılmış, kendilerinden anket formunu yanıtlamaları istenmiştir. Pilot uygulama ve ana uygulama örnekleminin özellikleri ilerleyen bölümlerde detaylı olarak sunulmuştur.

3.5.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada yöneticilerin psikolojik sözleşme düzeylerini etkileyebilecek diğer değişkenlerin kurulan model dışında bırakılması; kolayda örneklem yöntemi seçilmesi nedeniyle araştırmacının ulaşabildiği katılımcılarla çalışmanın gerçekleştirilmiş olması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların soruları aynı şekilde algılayarak gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3.6.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:

$H_{1\text{-}1}$: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.

$H_{1\text{-}1a}$: "Telkin edici karizma" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.

$H_{1\text{-}1b}$: "Bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.

H_{1-2}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.

H_{1-2a}: "İstisnalarla pasif yönetim" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.

H_{1-2b}: "Koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.

H_{1-3}: Yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri,

a) Cinsiyet,
b) Yaş,
c) Eğitim durumu,
d) Toplam yöneticilik tecrübesi,
e) Yönetim kademesi,
f) Sektör,
g) Örgüt büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

3.7.Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, nicel araştırma yönteminden yararlanılmış ve veri toplama aracı olarak üç kısımdan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde araştırmacı tarafından geliştirilen "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin geliştirilme aşamaları ilerleyen bölümlerde belirtilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde ise Demir ve Okan'ın (2008), "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi" adlı çalışmalarında Bass ve Avolio'nun (1996) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ni temel alarak geliştirdikleri "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 22 maddeden oluşan ölçek, dönüşümcü liderlik altında telkin edici karizma (α=0,78) bireysel ilgi ve zihinsel teşvik (α=0,71); etkileşimci liderlik altında ise istisnalarla pasif yönetim (α=0,70), koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim (α=0,66) olmak üzere 4 alt faktör içermektedir. Dönüşümcü liderlik boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,81; etkileşimci liderlik

boyutunun güvenilirlik düzeyi ise 0,58'dir. Ölçekte yer alan ifadeler "hiçbir zaman"dan "her zaman"a uzanan 5'li likert ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

Anket formunun son bölümünde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam yöneticilik tecrübesi, yönetim kademesi, sektör ve işletme büyüklüğüne ilişkin sorular yer almaktadır.

3.7.1. Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Geliştirilme Süreci

Ölçek geliştirme süreci, ölçülecek yapının belirlenmesi, alanyazın taraması, maddelerin yazımı (madde havuzunun oluşturulması), pilot uygulama, pilot uygulama sonrası analizler, ölçeğin yapılandırılması ve değerlendirilmesini içermektedir (Şeker ve Gençdoğan, 2014:4). Bu araştırmada, ölçek tasarımı sürecinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir (DeVellis, 2014) :

1. Ölçülecek yapının kuramsal temellerinin incelenmesi
    - Alanyazın incelemesi
    - Alanyazında bulunan ölçeklerin bir araya getirilmesi ve incelenmesi
2. Madde havuzunun oluşturulması ve ölçme biçiminin belirlenmesi
    - Yöneticiler ile derinlemesine görüşme yapılması ve verilerin analiz edilmesi
    - Alanyazında yer alan ölçek maddeleri ve görüşme verilerinden yararlanılarak madde havuzunun oluşturulması
    - Ölçme biçiminin belirlenmesi
    - Madde havuzunun uzmanlar tarafından değerlendirilmesi
3. Pilot uygulama
    - Pilot örneklemin seçilmesi
    - Pilot ölçeğin örneklem üzerinde uygulanması
    - Maddelerin değerlendirilmesi (madde toplam korelasyonları, faktör analizi, güvenilirlik analizi)
    - Pilot uygulama bulgularının değerlendirilerek ölçeğin düzenlenmesi

3.7.1.1.Ölçülecek Yapının Kuramsal Temelleri

3.7.1.1.1.Alanyazın incelemesi

Psikolojik sözleşmeyi ifade eden birçok tanım bulunmaktadır. Bu çalışmada psikolojik sözleşme,"bir örgütteki tüm çalışanlar ve örgütün yöneticileri arasında her zaman süregelen yazılı olmayan beklentiler dizisi" olarak ele alınmıştır (Schein, 1980:22). Bu tanımın benimsenmesinin sebebi, psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanlar tarafından değil, örgüt temsilcileri tarafından da söz konusu olduğunun varsayılmasıdır.

Psikolojik sözleşme, iş ilişkisinin tarafları olarak çalışan ve işveren arasındaki değişim ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklere ilişkin algıları ifade etmektedir. Bir başka deyişle, psikolojik sözleşmeyi oluşturan yükümlülükler öznel algılamalara dayanmaktadır. Dolayısıyla bu yükümlülükler, taraflarca verilmiş birtakım sözler ya da tarafların birbirlerinden beklentilerini içermektedir.

Psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren olmak üzere iki tarafı bulunmaktadır. Küçük işletmelerde işveren, işin patronu olarak çalışanlarla birebir ilişkilere sahip olduğu için çalışanlara psikolojik sözleşmeye yönelik doğrudan mesajlar göndermektedir. Orta ve büyük işletmelerde ise işveren vekilleri bu rolü üstlenmektedir. Bir başka anlatımla, genel müdür ya da hat yöneticisi gibi pozisyonlarda bulunan örgüt temsilcileri, çalışanlarla iletişime geçen kişiler olarak beklentileri ileten kişiler durumundadırlar. Bu nedenle, bu çalışmada psikolojik sözleşmenin örgüt tarafını temsil etmek üzere, çalışanlara yükümlülükleri konusunda mesaj gönderdiği varsayılan örgüt temsilcileri olan yöneticiler ile çalışılmıştır.

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan ölçümlerde, birçok yükümlülük çeşitinin olduğu görülmektedir. Ancak bu yükümlülüklerin nasıl sınıflandırılması gerektiğine yönelik bir görüş birliği bulunmamaktadır. Buna karşın, çoğu araştırmada Rousseau'nun (1990) işlemsel ve ilişkisel yükümlülükler sınıflandırmasının benimsendiği görülmektedir. Yazara göre, çalışanların işlemsel sözleşme unsurları arasında işi yalnızca para için yapmak, mesai saatlerinin dışına çıkmamak, işte kısa süreliğine kalmaya düşünmek yalnızca ekonomik nedenlerle çalışmak gibi örgüte olan

bağlılığı yalnızca sözleşmenin süresiyle sınırlı kılan bir takım unsurlar bulunmaktadır. Öte yandan, çalışanların ilişkisel sözleşmesinden söz edebilmek için kurumunda yükselmeyi hedeflemesi, gönüllü davranışlarda bulunması ve gelişimine önem vermesi gibi çalışan ve örgüt arasındaki uzun vadeli ilişkiye işaret eden unsurlar varlığı söz konusudur (Milward ve Hopkins, 1998).

Herriot vd. (1997) ise, işlemsel yükümlülüklerin, hijyen faktörleri gibi işlev gördüğünü öne sürmektedir. Dolayısıyla, fesih bildirimi, transferlerin kabulü, rakipleri desteklememe ve kurum mallarını korumak gibi yükümlülükler çalışanlarda bulunduğu zaman fark yaratmayan ancak olmaması durumunda çalışan açısından sorun yaratacak faktörlerdir.

Birçok çalışmada farklı yükümlülük çeşitleri bulunmasına rağmen, psikolojik sözleşmede yükümlülüklerin nasıl kategorize edilebileceğine ilişkin bir görüş birliği bulunmamaktadır. İşin içeriği, iş güvencesi, eğitim ve geliştirme, ödüller ve yan haklar, kariyer gelişim fırsatları genel kabul görmüş örgütsel yükümlülüklerdir (Herriot ve Pemberton, 1996). Bu yükümlülüklerin çoğu, İK uygulamalarının yansımaları olarak psikolojik sözleşmenin bir parçası olmaktadırlar (Guest ve Conway, 1998).

Örgüte ilişkin yükümlülükler, çalışanların örgütten beklentileri ile ilgili unsurları içermektedir. Yöneticilerin bakış açısının ele alındığı çalışmalarda ise yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini ifade eden "çalışan yükümlülükleri" değerlendirilmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin bakış açısından psikolojik sözleşmenin incelenmesi amaçlandığı için "çalışan yükümlülükleri"nin değerlendirilmiş olduğu ölçüm araçları bir araya getirilmiş ve incelenmiştir.

3.7.1.1.2.Alanyazında Bulunan Ölçeklerin İncelenmesi

Herriot vd. (1997), örgüt temsilcileri üzerinde gerçekleştirdikleri nitel araştırmada; çalışma saatlerine uyum gösterme, işin niteliği, dürüstlük, sadakat, çalışanın kişisel temsil becerileri olmak üzere çalışanların örgüte karşı bazı yükümlülüklerini sıralamıştır. Örgüt temsilcisi bakış açısının ele alındığı araştırmalarda fazla mesai anlayışı, gönüllü davranışlar, işin yapılışında yeni yöntem

arayışı, iş arkadaşlarına destek verme, işin nitelikli olması, bilgi paylaşımı, gizli bilgilerin korunması, performans, verimlilik ve esneklik gibi unsurların ele alındığı görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Lee vd., 2011; Nadin ve Williams, 2011). Yönetici bakış açısına ilişkin yapılan kavramsal inceleme sonucunda, ölçeklerde yer alan çalışan yükümlülüklerin; işe yönelik beceriler, yenilikçilik ve üretkenlik, işin benimsenmesi, kaynakların verimli kullanımı, dürüstlük, sadakat ve itaat kavramları ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Rousseau ve Tijoriwala (1998:684), psikolojik sözleşmenin ölçüm yöntemlerini üç grupta ele almıştır. Bunlar içerik odaklı, özellik odaklı ve değerlendirme odaklı ölçümlerdir.

- İçerik odaklı ölçümler: Belirli çalışan ve işveren yükümlülükleri gibi sözleşme koşullarının ve sözleşmenin içeriğinin incelendiği ölçümlerdir. Bu ölçümlerde; belirli koşullar, iş güvencesi gibi bireysel sözleşme unsurları, farklı unsurlardan oluşan bileşimler (bir grup ifadenin ölçek oluşturacak şekilde kullanımı) ve sembolik sınıflandırmalar (sözleşmenin ilişkisel ya da işlemsel olup olmadığını değerlendiren ölçümler) yapılmaktadır.
- Özellik odaklı ölçümler: Zamana bağlı olarak sözleşmenin açık/örtük ya da durağan/değişken olma derecesi gibi, sözleşmenin bir özelliği ya da boyutunu kıyaslayan ölçümlerdir. Bu ölçümlerde, psikolojik sözleşmeye ilişkin iş güvencesizliği ya da kariyer gelişimi gibi bir özelliği nitelendirecek sıfatlar kullanılmaktadır. Örneğin, işletmede kariyer gelişim fırsatlarının değerlendirmesinde, "oldukça açık" veya "yazılı değil" gibi ifadelerin kullanılması gibi.
- Değerlendirme odaklı ölçümler: Bu ölçümler, sözleşmenin yerine getirilme ya da ihlal edilme düzeyini değerlendiren ölçümlerdir. Sözleşme odaklı değerlendirmelerde, örgütte yaşanan gerçek deneyimlere bağlı bireysel değerlendirmeler söz konusudur. Psikolojik sözleşme araştırmalarında, sıklıkla bağımlı bir değişken olarak ele alınan ihlalin ölçümü ve Robinson'ın (1996) değerlendirilmesi bu ölçümlere örnektir.

İçerik odaklı değerlendirmeler, psikolojik sözleşmeyi karakterize eden karşılıklı yükümlülükler ve koşulları ortaya çıkarmakta kullanılmaktadır. Bu değerlendirmeler, çalışanın bakış açısından, işverenin (iş sahibi ya da yöneticinin) bakış açısından veya her ikisinin bakış açısından elde edilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:685). Psikolojik sözleşmenin içerik odaklı değerlendirilmesi, kavramın öncüleri olarak tanımlanabilecek Argryis (1960) ve Levinson vd.'nin (1960) yapmış olduğu çalışmalarda kullandığı yapılandırılmamış görüşme yöntemiyle ortaya çıkmıştır.

3.7.1.2.Madde Havuzunun Oluşturulması ve Ölçme Biçiminin Belirlenmesi

Ölçek geliştirme sürecinin ilk adımı, ölçülecek yapının belirlenmesidir. Geliştirilmesi amaçlanan ölçekte, yöneticilerin çalışanlarının yükümlülüklerine ilişkin yazılı olmayan beklentilerinin ne düzeyde olduğu, ölçülmesi amaçlanan yapıdır. Daha önce açıklandığı üzere psikolojik sözleşme, iş ilişkisinin tarafları arasındaki yazılı olmayan beklentiler dizisidir. Bu tanıma dayanarak, iş ilişkisinde örgüt tarafını temsil eden örgüt temsilcilerinin beklentilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Örgüt temsilcisi, küçük işletmelerde işverenin kendisi, orta ve büyük işletmelerde yöneticilik pozisyonunda yer alan bireyler olabilmektedir.

Ölçülecek yapının belirlenmesinin ardından gelen ilk aşama madde havuzunun oluşturulmasıdır. Madde havuzunun oluşturulmasında kullanılan iki yaklaşım tümdengelim ve tümevarım yaklaşımıdır (Hinkin, 1995). Tümdengelim yaklaşımı, var olan verilerden ve daha önce tanımlanmış kuramsal yapıdan yola çıkılarak maddelerin yazılmasını ifade etmektedir. Tümevarım yaklaşımı ise nitel veri toplama yöntemleriyle bireylerden elde edilen veriler ışığında maddelerin oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu ölçek geliştirme çalışmasında tümdengelim ve tümevarım yaklaşımları bir arada kullanılmıştır. Bu amaçla, psikolojik sözleşme kavramının kuramsal altyapısı incelenmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda psikolojik sözleşme konusunu örgüt temsilcilerinin bakış açısından ele alan çalışmalarda kullanılan ölçekler bir araya getirilmiş ve bu ölçeklerde yer alan ifadeler gözden geçirilmiştir (Kotter, 1973; Rousseau, 1990; Herriot vd., 1997; Coyle –Shapiro ve Kessler, 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cheng vd., 2008; Lee vd., 2011; Sonnenberg,

Koene ve Paauwe 2011). Daha sonra ise yöneticiler ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

3.7.1.2.1.Yöneticiler ile Derinlemesine Görüşme Yapılması

Psikolojik sözleşmede örgüt temsilcisi bakış açısının Türkiye'de ele alınacak olmasından dolayı, bu konuda bilgi edinmek için araştırmacı tarafından örgüt temsilcileriyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde, farklı işletme büyüklüklerinin özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla 6'sı küçük, 6'sı orta ve 6'sı büyük ölçekli işletmelerdede görev yapan toplam 18 örgüt temsilcisi ile görüşülmüştür. Yaklaşık 50-60 dakika süren bu görüşmelerde, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmanın amacı ve alanyazın incelemeleri doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve uzman görüşü alınmıştır. Formda yer alan sorular şunlardır:

1. Bir yönetici olarak, yönetiminiz altında bulunan çalışanlardan, iş/görev tanımının dışında neler beklemektesiniz?
2. Sizin için, işlerin yürütülmesinde ve kurumunuza katkıda bulunması açısından, bir çalışanda bulunması gereken en önemli özellikler nelerdir?

Ses kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler elektronik ortama aktarıldıktan sonra incelenerek madde havuzunun oluşturulmasında kullanılmıştır.

3.7.1.2.2. Pilot Ölçek İçin Oluşturulan Madde Havuzu

Pilot ölçek için madde havuzunun oluşturulmasında, alanyazında yöneticilerin bakış açısının incelendiği ölçüm araçlarındaki ifadelerden ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, alanyazında yer alan yöneticilerin çalışanlarından beklentilerine ilişkin unsurlar ve bu unsurlara yönelik ölçüm aralarından bazı örnekler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

- **İşle ilgili unsurlar:** Kendisinden beklenen düzeyde işine yönelik becerileri gösterebilme (Kotter, 1973); işin nitelikli olmasını sağlama (Tekleab ve Taylori (2003); işini güvenilir bir şekilde yerine getirebilme (Tekleab ve Taylor, 2003), işini beklenen ölçüde gerçekleştirebilme (Sonnenberg, 2011)
- **İşle ilgili beceriler:** Başkalarının desteği olmadan karar verebilme, beklenmeyen durumlarda hızlı karar alabilme, gerektiğinde başkalarının çalışmalarına yön verebilme (Kotter, 1973)
- **Mesleki ve kişisel gelişim:** İşyeri dışında eğitim olanaklarından faydalanmaya istekli olma (Kotter, 1973); kendisinden beklenen yetkinlikleri kazanmaya istekli olma ve kariyer gelişimine önem verme (Herriot ve Pemberton, 1997)
- **Sadakat ve gönüllü davranışlar:** Kişisel çıkarlarla çatışsa bile, kurumun taleplerini kabul edebilme (Kotter, 1973); kurum politika ve prosedürlerine uyma (Tekleab ve Taylor, 2003); yönetimin gerekli gördğü transfer ve nakilleri kabul edebilme (Rousseau, 1990); kurumun gizli bilgilerini koruma (Sonnenberg, 2011); kuruma karşı dürüst davranma (Tekleab ve Taylor, 2003); işyerinde gönüllü davranışlarda bulunma (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000)
- **Verimlilik ve üretkenlik:** Kendisinden beklenen ölçüde performans gösterebilme (Herriot ve Pemberton, 1997); kurumun kaynaklarını verimle şekilde kullanma (De Vos, Buyens ve Schalk, 2003); maliyetleri azaltmak için yeni yollar arama (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002)
- **İletişim:** Bilgi paylaşımında bulunmak için iş arkadaşlarıyla etkileşime geçmek (Tekleab ve Taylor, 2003); iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalışmak (Lee vd., 2011)

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi ile incelenmiş en sık tekrarlanan beklentiler aşağıdaki gibi kategorilere ayrılmıştır.

- **İşin gerekliliklerini yerine getirme:** İşini bilmese bile nasıl yapacağını araştırması, yaptığı işi ne olursa olsun en iyisini yapmaya çalışması,alanında bilgi sahibi olması, işini usulüne uygun yapması, işini takip etmesi, işinin ayrıntılarını bilmesi, işin tanımına uygun çalışması

- **İş arkadaşları ile iyi geçinme ve takım ruhu:** İş arkadaşlarıyla barışık olması, takım arkadaşlarının açıklarını kapaması, iş arkadaşlarıyla iletişiminin iyi olması, takım çalışmasına yatkınlık
- **İşyerine aidiyet ve sadakat:** Aidiyet duygusuna sahip olması, kurumun hedeflerini benimsemesi, gizli bilgileri koruması, kurumu maddi açıdan suistimal etmemesi, işini sevmese bile işyerine zarar vermemesi
- **Kişisel gelişime açıklık:** Kişisel hedeflerinin bulunması, gelişim ve eğitim odaklı olması, öğrenmeye açıklık, kendi kendini yetiştirme isteği, performansını arttırma gayretinin bulunması
- **İşin benimsenmesi:** İşine sahip çıkma, işine saygı gösterme, iş disiplini olması, işini kalıcı görmesi, iş ahlakının bulunması, işten kaçmaması, işten yılmaması
- **Kişisel özellikler ve beceriler:** Dürüstlük, özverili olma, samimiyet, saygılı olma, görev bilincine sahip olma, çalışkanlık, araştırıcı olma, yeni fikirler sunabilme, yöneticinin işlerini yürütebilme

Alanyazında bulunan ölçüm araçlarındaki ifadeler ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden yararlanılarak 52 ifadelik bir madde havuzu oluşturulmuştur.

3.7.1.2.3.Madde Havuzunun Uzmanlar Tarafından Değerlendirilmesi

Pilot ölçeğin kapsam geçerliliğinin belirlenmesi için, bir başka deyişle ölçeğin ölçmek istediği yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek için (Şencan, 2005:745) ölçek maddelerinin seçimi uzman kişilerin kararına bırakılmıştır. Alanyazın taramasında elde edilen ölçekler ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan 52 ifadeden oluşan madde havuzu, içerik geçerliliği için uzman görüşüne sunulmuştur.

Ölçeklerin uzman görüşüne sunulması için, pilot ölçek ifadelerinin ve değerlendirme kriterlerinin yer aldığı bir "ölçek değerlendirme formu" oluşturulmuş ve alanında uzman kişilere gönderilmiştir. Madde havuzunun değerlendirilmesinde; 4 öğretim üyesi, 4 profesyonel yönetici, 1 psikolog, 1 ölçek geliştirme uzmanı ve 1 Türk Dili uzmanı olmak üzere 11 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Ölçekte yer alan

maddeler, yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirleyecek şekilde, anlaşılırlık, açıklık, dilin uygun kullanımı, ölçüm biçiminin uygunluğu açılarından incelenerek değerlendirilmiştir. Uzmanların üzerinde görüş bildirdiği maddelerde değişiklikler yapılmış, uygun görülmeyen maddeler çıkartılmıştır. Ölçek, pilot çalışma için 44 madde olarak son haline getirilmiştir.

3.7.1.2.4.Ölçme biçiminin belirlenmesi

Pilot ölçek üzerinde, yönetim kademesinde bulunan çalışanların 44 maddede yer alan unsurların kendileri için ne düzeyde önemli olduğunu değerlendirmek üzere 1 (hiç önemli değil)'den 5'e (çok önemli) uzanan likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.7.1.3.Pilot Uygulama Örnekleminin Seçimi ve Uygulama

Ölçek geliştirme çalışmalarında madde havuzunun uzmanlar tarafından değerlendirilmesini pilot uygulama takip etmektedir. Geçerlilik, yapılandırılmış bir ölçeğin belirli olayları yordama yeteneği şeklinde yorumlanmaktadır. Üç temel geçerlilik türü kapsam geçerliliği, ölçüt dayanaklı geçerlilik ve yapı geçerliliğidir (Şeker ve Gençdoğan, 2014:50). Kapsam geçerliliği madde örnekleminin yeterliliği ve maddelerin içeriği ne derece yansıttığıyla ilgilidir. Keşfedici faktör analizi (KFA) ölçek geliştirmede ölçülen yapının hangi faktörlere sahip olduğunun ve yapı geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Faktör analizi, maddeler arası korelasyonlara dayanan ve örneklem sayısına oldukça duyarlı bir analizdir (Erkuş, 2014:99). Erkuş'a (2014) göre ölçek geliştirme söz konusu olduğunda, faktör analizi için genel kabul görmüş ilkeler her zaman geçerli olmayabilir. Faktör analizi için 50'den az örneklem tercih edilmezken, ideal olarak 100 ve üzeri örneklemin daha uygun olduğu belirtilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2006).

Ölçek geliştirme sürecinde örnek büyüklüğünün madde sayısının 5 ila 10 katı arasında olması gerektiğine dair görüşler bulunmaktadır (MacCallum, Widaman, Zang ve Hong, 1999). DeVellis'e (2014) göre büyük örneklemlerde yapılan analizlerden çıkan faktör yapıları, daha küçük örneklemlerden elde edilenlerden daha istikrarlıdır. Comrey ve Lee'ye (1992) göre 100 örneklemi zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve

1000 mükemmeldir. Faktör analizi, ölçek geliştirmede temel bir araç olarak araştırmacının faktör sayısını belirlemesini sağlar (MacCallum vd., 1999:84).

Pilot uygulamalarda, ölçeğe gerçekçi ve doğru cevaplar verebilecek katılımcılara ulaşılması önem taşımaktadır. Uzman görüşüyle birlikte son şeklini alan ölçek, İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen yöneticilere uygulanmıştır.

İşletme ölçeklerinin belirlenmesinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (KOSGEB, 2015)'te bulunan sınıflandırma esas alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre çalışan sayısına göre işletme büyüklükleri aşağıdaki gibidir:

- Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler
- Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler
- Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler
- Büyük işletme: 250 kişiden fazla yıllık çalışan istihdam eden işletmeler

Pilot uygulama kapsamında yöneticilere, anket formunun gömülü olduğu 350 elektronik posta gönderilmiştir. Elektronik ortamdaki veriler incelendiğinde 285 katılımcının anketi doldurduğu ve 12 anketin yarım bırakıldığı için değerlendirmeye uygun olmadığına karar verilmiştir. Ayrıca, yüzyüze görüşmeyi kabul eden veya posta yoluyla anketi doldurmak isteyen yöneticiler için 200 anket basılmış, eksik doldurulanlar çıkarılarak 128 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Basılı ve elektronik ortamdan elde edilen toplam yanıt sayısı 401'e ulaştığında, pilot uygulama için gerekli örneklem sayısına ulaşıldığı için analizlere başlanmıştır. Pilot uygulamaya dahil olan katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19:Pilot Uygulama Örnekleminin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişken	N	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	401		
• Kadın		132	32,9
• Erkek		269	67,1
Yaş	401		
• 20-27		33	8,2
• 28-34		101	25,2
• 35-41		97	24,2
• 42-48		76	19,0
• 49 ve üzeri		94	23,4
Eğitim	401		
• Lise-Önlisans		37	9,2
• Lisans		191	47,6
• Yüksek lisans		134	33,4
• Doktora		39	9,7
Yönetim Kademesi	401		
• Üst Kademe		57	14,2
• Orta Kademe		175	43,6
• Alt Kademe		112	27,9
• İşletme Sahibi		57	14,2
İşletme Büyüklüğü	401		
• Mikro		65	16,2
• Küçük		121	30,2
• Orta		86	21,4
• Büyük		129	32,2

Pilot uygulamaya katılanların %32,9'u kadın, %67,1'i erkektir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde 20-27 yaş aralığındaki katılımcıların %8,2; 28-34 yaş aralığının %25,2; 35-41 yaş aralığının %24,2; 42-48 yaş aralığının %19; 49 yaş ve üzeri yaştakilerin %23,4'lük bir orana sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %9,2'si lise ve önlisans mezunu, %47,6'sı lisans mezunu, %33,4'ü yüksek lisans mezunu ve %9,7'si doktora mezunudur.

Katılımcılar, bulundukları yönetim kademesi bakımından değerlendirildiğinde %14,2'sinin üst kademede, %43,6'sının orta kademede, %27,9'unun alt kademede yönetici olduğu görülmüştür. Katılımcıların %14,2'si ise bulundukları işletmenin sahibi konumundadır. İşletme büyüklükleri göz önünde bulundurulduğunda,

katılımcıların %16,2'si mikro ölçekli, %30,2'si küçük ölçekli, %21,4'ü orta ölçekli ve %32,2'si büyük ölçekle işletmelerde çalıştıkları belirlenmiştir.

Pilot uygulamaya yönelik oluşturulan 44 maddelik ölçekten elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Maddelerin değerlendirilmesi için madde-toplam korelasyonları incelenmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.7.1.4. Ölçeğin Pilot Uygulama Bulguları

Yapılan pilot uygulama sonucunda ilk olarak maddeler değerlendirilmiş, gerçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile elde edilen sonuçlar ışığında bazı maddelerin elenmesi söz konusu olmuştur. Ölçek için uygun olmadığına karar verilen maddelerin elenmesiyle ölçek son haline getirilerek ana uygulama için hazırlanmıştır.

3.7.1.4.1.Ölçek Maddelerinin Değerlendirilmesi

Maddelerin birbirleriyle anlamlı ilişkilere sahip olup olmadığı ve faktör analizi için uygunluğunu incelemek için her ifadenin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerine bakılmıştır. Ölçek maddelerinin birbirleri ve toplam ölçek puanı ile ilişki düzeylerini belirlemek üzere oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 20'de görülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliğini ölçmek amacıyla ölçek toplam puanına göre sıralanan üst %27'lik ve alt %27'lik puan aralığındakilerin, madde puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi analizi yapılmıştır.

Tablo 20: Her Bir Maddenin Madde Ayırt Ediciliğine İlişkin Madde Toplam Korelasyonları ve T-testi Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Üst-Alt %27'lik gruplara göre t-testi sonuçları	Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Üst-Alt %27'lik gruplara göre t-testi sonuçları
PS1	0,389(**)	-3,606(**)	**PS23**	0,402(**)	-7,049(**)
PS2	0,468(**)	-4,958(**)	**PS24**	0,596(**)	-9,547(**)
PS3	0,416(**)	-5,701(*)	**PS25**	0,573(**)	-7,798(**)
PS4	0,346(**)	-6,645(*)	**PS26**	**0,121**(**)	-6,116(**)
PS5	0,373(**)	-6,211(**)	**PS27**	0,313(**)	-10,065(**)
PS6	0,355(**)	-6,723(**)	**PS28**	0,537(**)	-8,503(**)
PS7	0,310(**)	-3,483(*)	**PS29**	0,525(**)	-5,742(**)
PS8	0,458(**)	-7,648(**)	**PS30**	0,543(**)	-7,089(**)
PS9	0,329(**)	-10,012(**)	**PS31**	0,517(**)	-9,255(**)
PS10	0,341(**)	-6,005(**)	**PS32**	0,582(**)	-9,212(**)
PS11	0,416(**)	-8,313(**)	**PS33**	0,570(**)	-11,398(**)
PS12	0,492(**)	-8,521(**)	**PS34**	0,566(**)	-10,347(**)
PS13	0,446(**)	-7,304(**)	**PS35**	0,517(**)	-8,231(**)
PS14	0,524(**)	-7,322(**)	**PS36**	0,408(**)	-9,743(**)
PS15	0,585(**)	-7,186(**)	**PS37**	0,547(**)	-9,426(**)
PS16	0,472(**)	-9,152(**)	**PS38**	0,425(**)	-7,218(**)
PS17	0,411(**)	-5,217(**)	**PS39**	0,529(**)	-4,851(**)
PS18	0,483(**)	-7,897(**)	**PS40**	0,618(**)	-7,571(**)
PS19	0,435(**)	-3,205(**)	**PS41**	0,560(**)	-7,124(**)
PS20	0,595(**)	-8,957(**)	**PS42**	0,594(**)	-8,618(**)
PS21	0,500(**)	-8,049(**)	**PS43**	0,515(**)	-7,366(**)
PS22	0,513(**)	-6,746(**)	**PS44**	0,546(**)	-6,588(*)

* p<0,05 ** p<0,01
PS:Psikolojik Sözleşme

Madde toplam korelasyon değerinin her madde için 0,30 ile 0,60 olması beklenmektedir. Bunun nedeni, 0,30'dan düşük değere sahip maddelerin ölçülecek yapıyı temsil eden diğer maddeler ile ilişkisinin düşük olmasıdır. Büyüköztürk'e (2007) göre, 0,30-0,20 arasında kalan maddelerin zorunlu durumlarda kullanılabilirken, 0,20'den düşük maddeler kullanılmamalıdır. Yapılan analizde, maddeler incelendiğinde 26. maddenin (işini sadece para için yapmak) 0,121'lik bir değerle 0,30'un altında olduğu görülmüş ve ifadenin analiz dışında bırakılması

gerektiğine karar verilmiştir. Ayrıca, t-testi sonuçları tüm maddelerde üst %27'lik grubun madde ortalama puanının alt %27'lik grubun puanlarından anlamlı ($p<0,05$) farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

3.7.1.4.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

3.7.1.4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi ve Faktörlerin İsimlendirilmesi

Pilot uygulama sonucu elde edilen veriler, ölçek maddelerini kavramsal çerçeve açısından sınıflandırmak ve soru sayısını azaltarak anlamlı faktörler elde etmek için keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinin temel varsayımı, ölçek maddelerinin temsil ettiği kavramsal yapıyı ortaya çıkarmaktır (Hair vd., 2006:113).

Pilot uygulama verilerine yapılan keşfedici faktör analizinde, faktör çıkarma işlemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde, varyansı en yüksek değere getirecek döndürme anlamına gelen "varimax" yaklaşımı kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucu elde edilen tablolardan birisi de paydaşlık oranlarını içeren "communalities" tablosudur. Paydaşlık oranı çıkan faktörlerin topluca temsil edilme derecesini göstermektedir. Paydaşlık oranının 0,50'nin üzerinde olması durumunda, bu değerin altındaki maddelerin atılarak yeniden analiz yapılması önerilmektedir. Şencan'a (2005:289) göre, yalnızca paydaşlık oranı düşük olup faktörle anlamlı ilişkisi olan maddeler söz konusu olabilir. Bir madenin paydaşlık değerinin yüksek olması, faktör içinde o maddenin önemli role sahip olduğunun bir göstergesidir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi kullanılmaktadır. KMO uygunluk testi için 0,50 üzeri "kötü"; 0,60 üzeri "orta"; 0,70 üzeri "iyi"; 0,80 üzeri "çok iyi" ve 0,90 üzeri "olağanüstü" düzeydedir (Albayrak, 2006:132). KMO istatistiğinin en az 0,60 düzeyinde olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı bir değere sahip olması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Kalaycı, 2010; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Pilot uygulama veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için elde edilen KMO ve Barlett's Test değerleri Tablo 21'de görülmektedir.

Tablo 21: Pilot Uygulama Verileri için KMO ve Bartlett Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği		**0,814**
Bartlett Testi	Ki-kare	1037,300
	sd	55
	Sig.	**0,000**

Pilot ölçeğin KMO istatistiğinin 0,814 değeriyle "çok iyi" düzeyde; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı ($p=0,000<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görüldükten sonra yapı geçerliğini belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Faktör analizi sonucu elde edilen madde faktör yükleri, maddelerin ilgili faktörler korelasyonunu gösterdiği için maddelerin hangi faktör altında yer aldığının belirlenmesinde faktör yüklerine bakılmaktadır (Erkuş, 2014:99). Faktör yüklerinin alt sınırı konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre, 0,32'den düşük yüke sahip faktörler atılmalıdır. Başka amaçlarla da kullanılan faktör analizi, ölçek geliştirmede kullanıldığında maddeler atılmadan önce ölçülmek istenen yapı için anlam ve önemine de bakılması gerekmektedir.

Faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, ölçek maddelerinin ölçülen kavramsal yapı ile ilişkisini göstermektedir. Araştırmalarda asgari faktör yükü olarak 0,40 değeri alınmaktadır. Faktör yükü 0,60 üzerindeki yükler "yüksek"; 0,40'ın altındakiler "düşük" olarak kabul edilir. Şencan'a göre (2005:390), bir maddenin içerik olarak söz konusu faktörle ilişkili olduğu görülüyorsa faktör yükü 0,30 gibi bir değere kadar düşürülebilir. Bir maddenin ölçülen yapıyla ilgili olup olmadığını belirlemek için faktör yükünün en az 0,40 olması gerektiği söylenmektedir.

Faktör analizinde, bir değişkene ait faktör yükünün birden fazla faktörün altında bulunması durumu ortaya çıkabilir. Eğer, bir değişkenin faktör yükü 0,40

üzerinde olmak üzere birden fazla faktörde eşit ya da 0,10'dan az bir farkla faktör yüküne sahip ise bu durum çapraz yük olarak ifade edilmektedir (Şencan, 2005:392).

Birden fazla çapraz yük olması durumunda araştırmacının izleyebileceği çeşitli yollar bulunmaktadır. Araştırmacı döndürme yöntemine devam ederek faktör sayısını azaltmaya çalışabilir. Çapraz yüklere sahip maddelerin ifadelendirme biçimi yeniden gözden geçirilerek söz konusu maddeler için uygun faktörler altına toplanabilir. Son olarak, yüksek çapraz yüklü ifadeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanır (Şencan, 2005:392). Erkuş (2014:99), ölçek geliştirmede yalnızca faktör yüklerine bakarak madde atmanın ölçek yapısının hatalı oluşturulacağını belirtmiştir. Bu nedenle maddeler faktör analizinden çıkartılırken taşıdıkları anlam da göz önünde bulundurulmuştur.

Pilot uygulama verilerine yapılan faktör analizi sonucunda çapraz yük taşıyan ve faktör yükü 0,40'tan düşük olan maddeler taşıdıkları anlam da göz önünde bulundurularak değerlendirilmiş ve çıkarılması uygun bulunanlar elenmiştir. Eleme işlemi, çapraz yük sorunu ortadan kalkana kadar sürdürülmüş ve faktör analizi yinelenmiştir. Bu durumda PS3 (işini daha verimli yapmak için farklı yöntemler araştırabilmek), PS4 (çalışma sürecine yönelik yenililkçi uygulamalara açık olmak), PS5 (iş arkadaşları arasında etkin bir iletişim ağı oluşturmak), PS6 (işini sevmese bile, en iyi şekilde yapmaya çalışmak), PS7 (işini ahlak kuralları ve etik ilkelere göre yürütmek), PS8 (Yöneticisinin, görev alanı ile ilgili yaptığı değişiklikleri kabul etmek), PS10 (İşini yaparken bir sorun ile karşılaştığında, kendi başına çözüm bulmaya çalışmak), PS11 (Gerektiğinde fazla mesai yapma anlayışına sahip olmak), PS12 (İşyerindeki zamanını, kurumun yararına olacak şekilde kullanmak), PS13 (Özel yaşamındaki sorunlarını işine yansıtmamak), PS14 (Kurumun kaynaklarını verimli şekilde kullanmak), PS15 (Başarı odaklı olmak), PS18 (Performansının üzerine çıkmaya istekli olmak), PS20 (Kurumun hedeflerine ulaşması için, kendi kapasitesinin tamamını kullanmak), PS21 (Farklı sorunları çözmeye yönelik yeni fikirler geliştirmek), PS22 (Yöneticisinin iyi niyetli davranışlarını suistimal etmemek,) PS23 (Başkalarının yardımı olmadan karar verebilmek (inisiyatif kullanmak)), PS25 (Görevini daha iyi yapabilmek için eğitim almaya açık olmak), PS28 (Gerektiğinde iş

arkadaşlarının işlerini yürütebilmek), PS29 (“Ben”i değil, “biz”i ön planda tutmak), PS30 (İş arkadaşlarının eksikliklerini gidermekte onlara destek olmak), PS31 (Yöneticisine karşı vefalı olmak), PS32 (Kurumun değerlerini benimsemek), PS33 (Kuruma karşı yapılan her türlü olumsuz davranışı kendisine yapılmış gibi görmek), PS34 (Çalışma temposunu, yöneticisinin istediği düzeye ayarlayabilmek), PS35 (Kendisini bu kurumda, ailenin bir parçası gibi hissetmek), PS36 (Daha iyi alternatifler bulsa bile kurumda kalmaya devam etme anlayışına sahip olmak), PS37 (Kişisel gelişimine önem vermek), PS38 (Bu kurumda yükselmeyi hedeflemek), PS39 (Kurumun imajını olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınmak) ve PS40 (Kriz durumlarını iyi yönetebilmek) maddeleri elenerek 11 maddeden oluşan 3 alt faktörlü bir ölçek yapısı elde edilmiştir (YPSÖ’nün maddeleri PS harfleri ile kodlanmıştır). Ölçek geliştirme sürecinde, nihai ölçeğe dahil edilmesi planlanandan daha fazla maddeye ihtiyaç duyulduğu, pilot çalışmada daha titiz bir eleme yapılabileceği için birbirine benzer kavramları ölçen fazla sayıda maddenin yazılması önerilmektedir (DeVellis, 2014). Faktör analizi sonucu benzer kavramları işaret eden ya da katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı sonucuna varılan ifadeler elenmiştir.

Elde edilen 11 maddenin 4’ünün birinci faktör altında, 3’ünün ikinci faktör altında ve 4’ünün üçüncü faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Nihai faktör analizi sonucu elde edilen madde yükleri ve toplam varyansı açıklama oranları Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: Pilot Uygulama için Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach α
Faktör 1: Gelişime açıklık (Varyansı açıklama oranı= % 21,843)		0,783
PS43. Bir düşünceyi etkili bir şekilde ifade edebilmek	0,818	
PS44. Kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek	0,807	
PS42. Yöneticileri ile iyi iletişim kurabilmek	0,676	
PS24. Kurumu için kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak	0,671	
Faktör 2: İşin benimsenmesi (Varyansı açıklama oranı= %19,864)		0,703
PS17. Kurumun gizli bilgilerini korumaya özen göstermek	0,728	
PS19. Güvenilir olmak	0,722	
PS1. İşinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek	0,717	
PS2. İşini benimseyip sahiplenmek	0,658	
Faktör 3: Otoritenin kabulu (Varyansı açıklama oranı= % 15,897)		0,609
PS9. İş tanımının sınırları içinde kalmak	0,747	
PS16. Kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek	0,744	
PS27. Kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek	0,733	
Toplam varyansı açıklama oranı=	57,604	
KMO değeri=0,814		0,725
Barlett Testi sonucu Ki-kare=1037,3 sd=55 p=0,000 PS: Psikolojik Sözleşme		

Faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, ölçek maddelerinin ölçülen kavramsal yapı ile ilişkisini gösterdiği için maddelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olması arzu edilmektedir. Şencan'a göre (2005:390), bir maddenin içerik olarak söz konusu faktörle ilişkili olduğu görülüyorsa faktör yükü 0,30 gibi bir değere

kadar düşürülebilir. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin faktörlerini oluşturan maddelerin yüklerinin 0,60 ve üzerinde değer aldığı görülmektedir.

Faktörlerin isimlendirilmesinde kuramsal arka plan önem taşımaktadır. Faktör sayısının kurama dayalı olarak belirlenmesi apriori kriter olarak ifade edilmektedir (Şencan, 2005:401). Bu ölçek geliştirme çalışmasında faktör sayısının belirlenmesi KFA'ya bırakılmıştır. Bunun sebebi, alanyazında çalışanların beklentilerine ilişkin ilişkisel ve işlemsel (MacNeil, 1985; Rousseau ve McLean Parks, 1993) boyut ayrımı bulunmasına rağmen, yöneticilerin beklentilerine ilişkin ölçümlerde ise tek boyutlu ölçümlerin (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Turnley ve Feldman, 2000; Sonnenberg, 2011) söz konusu olmasıdır. Cable'ın (2010) çalışmasında, 35 yönetici ile yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda bir ölçüm aracı geliştirildiği görülmüştür. Bu çalışmada, ölçüm aracının 14 ifadeli olduğu ve faktör yapısının ikiye ayrıldığı belirlenmiştir. Cable (2010) da kendisinden önceki çalışmalardaki gibi işlemsel ve ilişkisel yükümlülükler isimlerini kullanmıştır.

Bu ölçek geliştirme çalışmasında, faktör sayısının belirlenmesi KFA'ya bırakıldığı için 3 faktörün ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu nedenle, alanyazında kullanılan işlemsel ve ilişkisel yükümlülükler ayrımının kullanılmasının yerine faktörleri oluşturan ifadelerin içerikleri doğrultusunda bir isimlendirme yapılması uygun görülmüştür. Faktör 1'de yer alan 4 madde (PS24, PS42, PS43, PS44); çalışanların yöneticileri ile iletişimi ve kurumsal eğitimlerle kendini geliştirme isteğini taşıması gibi beklentileri içermektedir. Yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini ortaya koymaya çalışan çalışmalar özellikle Rousseau (1989) öncesi dönemde görülmektedir. Bu çalışmaların en dikkat çekenleri olan Kotter (1973) ve Herriot ve Pemberton'ın (1997) çalışmalarında "eğitim olanaklarından yararlanma" ve "kariyer gelişimine önem verme" gibi ifadelerin bulunması bu araştırmada birinci faktörü oluşturan ifadelerle aynı doğrultudadır. Dolayısıyla, önceki çalışmalardaki yönelim göz önünde bulundurularak birinci faktöre "Gelişime Açıklık" ismi verilmiştir.

Faktör 2'de yer alan 4 madde (PS1, PS2, PS17,PS19); çalışanların işi benimsenip sahiplenmeleri, dürüst ve güvenilir olmalarına yönelik maddeleri içermektedir. İkinci faktörde yer alan maddeler, çalışanların işini yerine getirmelerinde

çaba, sahiplenme, güvenilir olma gibi unsurları ortaya koymaktadır. Tekleab ve Taylor (2003) ve Sonnenberg'in (2011) kullandığı "işin nitelikli olmasını sağlama", "işini beklenen ölçüde gerçekleştirebilme" ve "kurumun gizli bilgilerini koruma" ifadeleri ile benzer yönde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ikinci faktörün ölçek geliştirme sürecinde yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin sınıflandırılmasında kullanılan "işin benimsenmesi" başlığı verilmesi uygun görülmüştür.

Faktör 3'de yer alan 3 madde (PS9, PS16, PS27); işine yöneticisinin kararları dışında bir eklemede bulunmayıp yalnızca işini tanımlanmış olduğu şeklinde yapmaya ilişkin bir beklentiyi ifade eden "iş tanımının sınırları içinde kalmak", "kişisel öncelikleriyle çatışsa bile yöneticinin taleplerini kabul etme" ve "kendisine verilen görevleri sorgulamadan yerine getirme" ifadelerinden oluşmaktadır. Bu ifadeler incelendiğinde, çalışanın daha çok yöneticinin yönlendirmelerine göre hareket eden pasif bir konumda bulunmasına yönelik beklentilerin söz konusu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla üçüncü faktörün isimlendirilmesinde; Barnard'ın (1938) çalışanların yöneticinin otoritesini kabul etmemesi durumunda otoriteden söz edilemeyeceğini öne süren "Otoritenin Kabulü Kuramı"ndan esinlenilmiş ve bu faktör "Otoritenin Kabulü" şeklinde isimlendirilmiştir.

Faktör isimlendirilmelerinin ardından ölçeğin genel ve faktör bazında açıklanan varyansları incelenmiştir. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans %57,604 olarak belirlenmiştir. Birinci faktörün açıkladığı varyans %21,843, ikinci faktörün açıkladığı varyans %19,864 ve üçüncü faktörün açıkladığı varyans %15,897'dir. Faktör analizi sonucunda elde edilen varyans oranlarının yüksek olması, ölçek yapısının gücünün bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002). Büyüköztürk (2007)'e göre, çok faktörlü yapılarda, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli görülmektedir. KFA ile elde edilen 3 faktörün açıkladıkları toplam varyansın % 57,604 olması faktörlerin toplam varyansa katkısı açısından yeterli kabul edilebilir.

3.7.1.4.2.2.Faktörler Arası Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri

İki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçümünde Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmaktadır (Kalaycı, 2010:116). -1 ile +1 arasında değer alan korelasyon katsayısı (r) , pozitif değerler için pozitif yönde ilişkiyi, negatif değerler için negatif yönde ilişkiyi göstermektedir. Pearson korelasyon katsayısının aldığı değerlere göre yorumlanışı Tablo 23'te görülmektedir.

Tablo 23: Pearson Korelasyon Katsayısının Yorumlanışı

r	İlişki
0,00 - 0,25	Çok zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1	Çok yüksek

Kaynak: Kalaycı, Ş., 2010, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd., sf.116

YPSÖ'nün alt faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ölçeğin üç faktörünün birbiriyle anlamlı düzeyde pozitif ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Faktör analizinde, faktörler arası korelasyonların 0,85'ten fazla olmaması gerekmektedir. Bu ilişkilerin zayıf ve orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönde olması ölçeğin bağımsız faktörlerden oluştuğunu ifade etmektedir (Tablo 24).

Tablo 24: Pilot Ölçek Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Faktör 1	1		
Faktör 2	0,478**	1	
Faktör 3	0,256**	0,125**	1

* p<0,05 ** p<0,01

Güvenilirlik analizi, bir ölçeğin ölçmek için geliştirilmiş olduğu yapıyı ölçme gücünü ve yeterliliğini değerlendiren bir yöntemdir (Özdamar, 2016:112). Ölçek güvenilirliğini belirlemek için kullanılan yöntemlerden birisi Cronbach α değerinin hesaplanmasıdır. 0 ve 1 arasında bir değer alan Cronbach α katsayısı, 1'e yaklaştıkça

ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Cronbach α değerine göre ölçek güvenilirliğinn nasıl yorumlanması gerektiği Tablo 25'te görülmektedir.

Tablo 25: Cronbach α Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi

α sınırları	*Karar*
$\alpha < 0{,}40$	Ölçek güvenilir değildir. Ölçek yeniden düzenlenmelidir.
$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}50$	Ölçek, çok düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi gerekir.
$0{,}50 \leq \alpha < 0{,}60$	Ölçek düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.
$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}70$	Ölçek yeterli güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında kullanılabilir.
$0{,}70 \leq \alpha < 0{,}80$	Ölçek yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında ve ilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$\alpha \geq 0{,}90$	Ölçek, çok yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir. Fenomen ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenirlikle bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

Kaynak: Özdamar, K., 2016, Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, Nisan Kitabevi, sf.114

Güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin genel ve alt faktörlerinin Cronbach α değerleri Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26: Pilot Ölçeğin Cronbach α Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach α
YPSÖ	11	0,725
Faktör 1:	4	0,783
Faktör 2:	4	0,703
Faktör 3:	3	0,609

Cronbach α değerleri, YPSÖ için 0,725; birinci faktör olan "gelişime açıklık" faktörü için 0,783; ikinci faktör olan "işin benimsenmesi" fakörü için 0,703 ve üçüncü

faktör olan "otoritenin kabulu " faktörü için ise 0,609 olarak bulunmuştur. YPSÖ'nün, birinci ve ikinci faktörlerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. "Otoritenin kabulü" faktörü ise yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Pilot uygulama verilerinin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan 11 madde ve 3 alt faktörden oluşan ölçek ve faktör yapıları, ana uygulama verileri doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve yapısal eşitlik modelinde ölçme modeli ile doğrulanıp, yapısal modelde yer almıştır.

3.8. Ana Uygulama ve Araştırma Modelinin Sınanması

Geliştirilen YPSÖ'nün pilot çalışmasının yapılmasının ardından, elde edilen veriler analiz edilerek ölçek son haline getirilmiştir. Araştırmanın diğer veri toplama aracı olan "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" (Demir ve Okan, 2008) ve demografik soruları içeren anket formu ana uygulama örneklemi üzerinde uygulanmıştır.

Ana uygulama verileri ile YPSÖ'nün ölçek ve faktör yapılarını sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Geliştirildiği çalışmada (Demir ve Okan, 2008) 170 yönetici üzerinde uygulanmış olan "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" (EDLÖ) ise farklı bir örneklemde uygulanması nedeniyle faktör yapısının anlaşılması amacıyla keşfedici faktör analizine (KFA) tabii tutulmuştur.

Araştırmanın konusunu oluşturan psikolojik sözleşme ve liderlik tarzları arasındaki ilişki modelinin ortaya koyulması için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) oluşturulmuştur. Bu model, yöneticilerin psikolojik sözleşmesi ve liderlik tarzları arasındaki ilişkileri içeren bir ölçüm modeli ve yapısal modelden oluşmaktadır. Ölçüm modelinde YPSÖ ve EDLÖ'nün yapıları doğrulanmıştır. Yapısal modelde ise YPSÖ ve EDLÖ'nün, alt faktörler bakımından arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapısal eşitllik modellemesi (YEM), değişkenler arası nedenselliği ve yapısal özellikleri analiz etmeye yarayan, klasik istatistiksel yöntemlerin varsayımlarını sağlamayan veri setlerinde analiz yapmayı mümkün kılan bir yöntemdir (Özdamar,

2016: 165). YEM, tek bir istatistik yöntemindense birçok istatistiksel prosedürü içinde barındırmaktadır (Kline, 2011: 8).

YEM, önceden belirlenmiş değişkenler arasındaki ilişki desenlerinin elde bulunan veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır (Şimşek, 2007: 1-3). YEM analizlerinde gizil (örtük) ve gözlenen değişken olmak üzere iki değişken türü tanımlanmaktadır. Gözlenebilen (observed) değişkenler, doğrudan ya da dolaylı olarak gözlenebilen değişkenlerdir. Gizil/örtük/gözlenemeyen (latent) değişkenler ise doğrudan gözlenememekle beraber, gözlenebilen değişkenlere bağlıdır (Çokluk vd., 2012: 257). Gizli değişkenler bir olgunun altındaki yapıları açıklayan değişkenlerdir. Bu yapılar, maddelerden oluşan ölçeklerden elde edilen puanlarla hesaplanmaktadır (Özdamar, 2016: 166).

Yapısal eşitlik modellemesi, ölçüm modeli ve yapısal model denilen iki modelden oluşmaktadır (Çokluk vd., 2012: 263). Ölçüm modelinde, gözlenen değişkenler gizil değişkenlere faktör analizi ile bağlanarak doğrulanmaktadır. Yapısal modelde ise, gizil değişkenler arasındaki bağlantılar ve nedensel ilişkiler ortaya koyulmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011:47, Çokluk vd. 2012: 338). Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde doğrulayıcı faktör analizi, yapısal modelde ise yol analizi kullanılmaktadır.

Ölçüm modelinde, gizil değişkenlere bağlı gözlenen değişkenlerin faktör yükleri, gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı değerlendirilmektedir. Yapısal modelde ise, t değerleri üzerinden gösterilen gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. T değerinin kritik t değerinden büyük olması, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009:142).

YEM'de değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu durumda, ölçüm modeli ve yapısal modelin uygunluğunu değerlendirmek için model uyum iyiliği istatistikleri (uyum indeksleri) kullanılmaktadır. Oluşturulan modelin elde edilen veriler tarafından desteklenme düzeyi uyum indeksleri yoluyla belirlenmektedir. Her

uyum indeksi için sınır değerler ve aralıklar bulunmaktadır. Elde edilen indeksler bu sınırlar ve aralıklara göre değerlendirilerek yorumlanmaktadır (Kline, 2011:42).

YEM'in değerlendirilmesinde birçok uyum indeksi kullanılmakta ancak, hangilerinin kullanılması gerektiği konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. YEM'in yorumlanmasında kullanılcak uyum indeksleri araştırmacının kararına bağlıdır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, Sanisoğlu, 2012:213). Yazında en çok rastlanan uyum indeksleri Tablo 27'de gösterilmektedir:

Tablo 27: YEM için Kullanılan Model Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3
RMSEA (Yaklaşık hataların karekökü)	0,05 < RMSEA ≤0,08	0 ≤ RMSEA ≤0,05
RMR (Ortalama hataların karekökü)	0,05 < RMR ≤0,08	0 ≤ RMR ≤ 0,05
NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi)	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi)	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
IFI (Arttırımlı uyum indeksi)	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi)	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri
GFI (İyilik uyum indeksi)	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri
AGFI (Düzeltilmiş İyilik uyum indeksi)	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri
Kritik N (Critical N-CN)	Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	

Kaynak: Şimşek (2007:14); Bayram (2010:78); Meydan ve Şeşen (2011:37); Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012:271); Özdamar (2016: 185)'dan derlenmiştir.

Uyum indeksleri iyi bir uyum değeri gösterse de modelde bulunan katsayılar, korelasyon ve kovaryans matrisleri gibi diğer veriler de bir arada gözden geçirilerek yorumlanmalıdır. Tek başına uyum indeksleri, modelin iyi olduğunu göstermemektedir (Erkorkmaz vd., 2012: 213). Yapısal modelde değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren yol katsayılara bakılarak ilişki ya da etki düzeyinin yorumlanması gerekmektedir. Kline'a (2011:185) göre; 0,10'dan küçük yol katsayıları küçük düzeyde etkileri, yaklaşık 0,30 olan değerler orta düzeyde etkileri ve 0,50 ve üzeri değerler ise yüksek düzeydeki etkilerin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Yapısal modellerin analiz edilmesinde paket programlardan yararlanılmaktadır. Bu programlar, modele ilişkin değerleri hesaplamanın yanı sıra

analiz sonuçlarının görsel olarak da yorumlanmasına olanak sağlayan "yol şemaları" çıkarabilmektedir. YEM'de modeli ele alma açısından tek aşamalı ve iki aşamalı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Tek aşamalı yaklaşım, incelenen modelin hem yapısal hem de ölçüm modeli için aynı anda hesap yapan bir yöntemdir. İki aşamalı yaklaşımda ise ölçüm modeli ve yapısal model aşamalı olarak test edilmektedir. Önce ölçüm modelinin uyum iyiliği indekslerinin incelenmesi anlayışını taşıyan bu yaklaşım, tek aşamalı yaklaşıma göre daha avantajlı görülmektedir (Kline, 2011:268). Bu bilgiler ışığında, araştırma modelinin iki aşamalı yaklaşımla sınanması uygun bulunmuştur. Ölçüm modelinin sınanmasını yapısal modelin sınanması takip etmiştir.

Ana uygulama verileri, örneklem yapısını incelemek amacıyla katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam yöneticilik tecrübesi, yönetim kademesi, sektör ve işletme büyüklüğünden oluşan demografik özelliklerine göre incelenmiştir. Veri toplama araçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin belirlenmesinin ardından, veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. YPSÖ için LISREL 8.80 paket programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. EDLÖ için SPSS 21.0 paket programından yararlanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. İki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı doğrultusunda LISREL 8.80 paket programından yararlanılarak ölçüm modeli sınanmış ve yapısal model test edilmiştir.

Son olarak, yöneticilerin psikolojik sözleşme düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız grup t-test analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) SPSS 21.0 paket programından yararalanılarak yapılmıştır.

3.8.1.Ana Uygulama Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Demografik Bulgular

Ana uygulama örnekleminde örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya, İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticiler katılmıştır. Araştırma

sürecinde pilot uygulamadan farklı olarak toplamda 354 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların 254'üne yüzyüze anket uygulanmış 62'si ise elektronik ortamdaki anket formunu doldurmuştur. Doldurulan anket formlarının eksik ve hatalı doldurulması gerekçesiyle 36 adet anket formu değerlendirme dışında tutulmuş ve toplam 316 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmacı tarafından pilot çalışması yapılan 11 ifadeden oluşan Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği ile toplam 21 Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği'nin toplam ifade sayılarının 10 katı olacak şekilde örnek sayısına ulaşılmış olması yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizleri için uygun görülmüştür (Tavşancıl, 2002). Araştırmaya katılanların ölçek ve ölçek alt faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 28'de görülmektedir.

Tablo 28: Araştırmaya Katılanların Ölçek ve Ölçek Alt Faktörülerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği (YPSÖ)	316	4,4191	0,42111
• YPSÖ1: Gelişime Açıklık	316	4,7594	0,38306
• YPSÖ2: İşin Benimsenmesi	316	3,9525	0,82393
• YPSÖ3: Otoritenin Kabulü	316	4,4288	0,49968
Dönüşümcü Liderlik (DL)	316	4,0497	0,55332
• DL1: Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik	316	3,9121	0,68834
• DL2: Telkin Edici Karizma	316	4,2331	0,59286
Etkileşimci Liderlik (EL)	316	3,2919	0,55842
• EL1:İstinalarla Pasif Yönetim	316	2,3473	1,06189
• EL2: Koşulsal Ödüllendirme ve Aktif Yönetim	316	4,2366	0,51565

Tablo 28'de görüldüğü üzere, Yöneticilerin gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritenin kabülü faktörleri açısından 4,41'lik bir ortalama ile yüksek beklentileri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, gelişime açık olmaya yönelik çalışanlarından beklentilerini ifade eden "gelişime açıklık" alt faktörünün 4,75'lik değer ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. "işin benimsenmesi" alt faktörünün ortalaması 3,95; "otoritenin kabulü" alt faktörünün ortalamasının ise 4,42 olduğu görülmüştür. Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışı sergileme sıklıklarının 4,04 ortalama ile yüksek düzeyde; alt faktörlerinin ise sırasıyla 3,91 ve 4,23 değerlerleri ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışını sergileme sıklıklarına ilişkin ortalamanın 3,29 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. İstisnalarla pasif yönetim davranışını sergileme sıklığının 2,34

ortalama ile düşük düzeyde; koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim davranışlarını sergileme sıklıklarının 4,23 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle katılımcıların etkileşimci liderlik tarzlarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam yöneticilik tecrübesi, yöneticinin bulunduğu yönetim kademesi, yöneticinin çalıştığı işletmenin bulunduğu sektör ve yöneticinin çalıştığı işletmenin büyüklüklerine göre dağılımları incelenmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bulgular Tablo 29'da özetlenmiştir.

Tablo 29: Ana uygulama Örnekleminin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Değişken	N	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	316		
• Kadın		63	19,9
• Erkek		253	80,1
Yaş	316		
• 20-26		47	14,9
• 27-33		89	28,2
• 34-40		93	29,4
• 41-47		42	13,3
• 48 ve üzeri		45	14,2
Eğitim Durumu	316		
• Lise		89	28,2
• Önlisans		44	13,9
• Lisans		129	40,8
• Yüksek lisans ve doktora		54	17,1
Toplam Yönetcilik Tecrübesi	316		
• 1-4 yıl		112	35,4
• 5-8 yıl		85	26,9
• 9-12 yıl		36	11,4
• 13-16 yıl		37	11,7
• 17 ve üzeri		46	14,6
Yönetim Kademesi	316		
• Üst Kademe		43	13,6
• Orta Kademe		138	43,7
• Alt Kademe		76	24,1
• İşletme Sahibi		59	18,7
Sektör	316		
• Hizmet		246	77,8
• Üretim		70	22,2
İşletme Büyüklüğü	316		
• Mikro		50	15,8
• Küçük		94	29,7
• Orta		90	28,5
• Büyük		82	25,9

Değerlendirmeye alınan yanıtların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %19,9'unun kadın, % 80,1'inin ise erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %14,9'unun 20-26, %28,2'sinin 27-33, %29,4'ünün 34-40, %13,3'ünün 41-47, %14,2'sinin ise 48 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, lise mezunlarının %28,2; önlisans mezunlarının %13,9; lisans mezunlarının %40,8 ve yüksek lisans-doktora mezunlarının %17,1'lik bir orana sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yöneticilik yaptığı toplam süre ele alındığında, %35,4'ünün 1-4 yıl, %26,9'unun 5-8 yıl, %11,4'ünün 9-12, %11,7'sinin 13-16, %14,6'sının ise 17 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir. Katlımcıların %13,6'sı alt kademe, %43,7'si orta kademe, %24,1'i üst kademede yönetsel göreve sahiptir. Katılımcıların %18,7'si ise işletme sahibidir.

Katılımcıların örgüt büyüklüğüne göre dağılımları incelendiğinde, %15,8'inin mikro, %29,7'sinin küçük, %28,5'inin orta ve %29,9'unun büyük ölçekli işletme de yönetsel kademede görev yaptığı belirlenmiştir. Bu işletmelerin %77,8'i hizmet, %22,2'si ise üretim sektöründe yer almaktadır.

3.8.2.Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Faktör analizi, asıl değişkenlerin daha küçük bir faktör altında toplanmasını, veri kaybı yaşanmadan verilerin özetlenmesini sağlayan bir yöntemdir (Hair vd., 2006:95). Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği (YPSÖ) ve "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği"'nin faktör yapılarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan YPSÖ, araştımacı tarafından geliştirildiği ve geliştirilme aşamalarında keşfedici faktör analizi yapıldığı için ana uygulama veri setine doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" ise daha önce farklı bir örneklem üzerinde uygulandığı için bu çalışmanın örneklemi üzerinde oluştuğu yapıyı belirlemek adına keşfedici faktör analizi yapılmış, YEM kapsamında oluşturulan ölçüm modelinde ölçeklerin bir arada oluşturduğu model doğrulanmıştır.

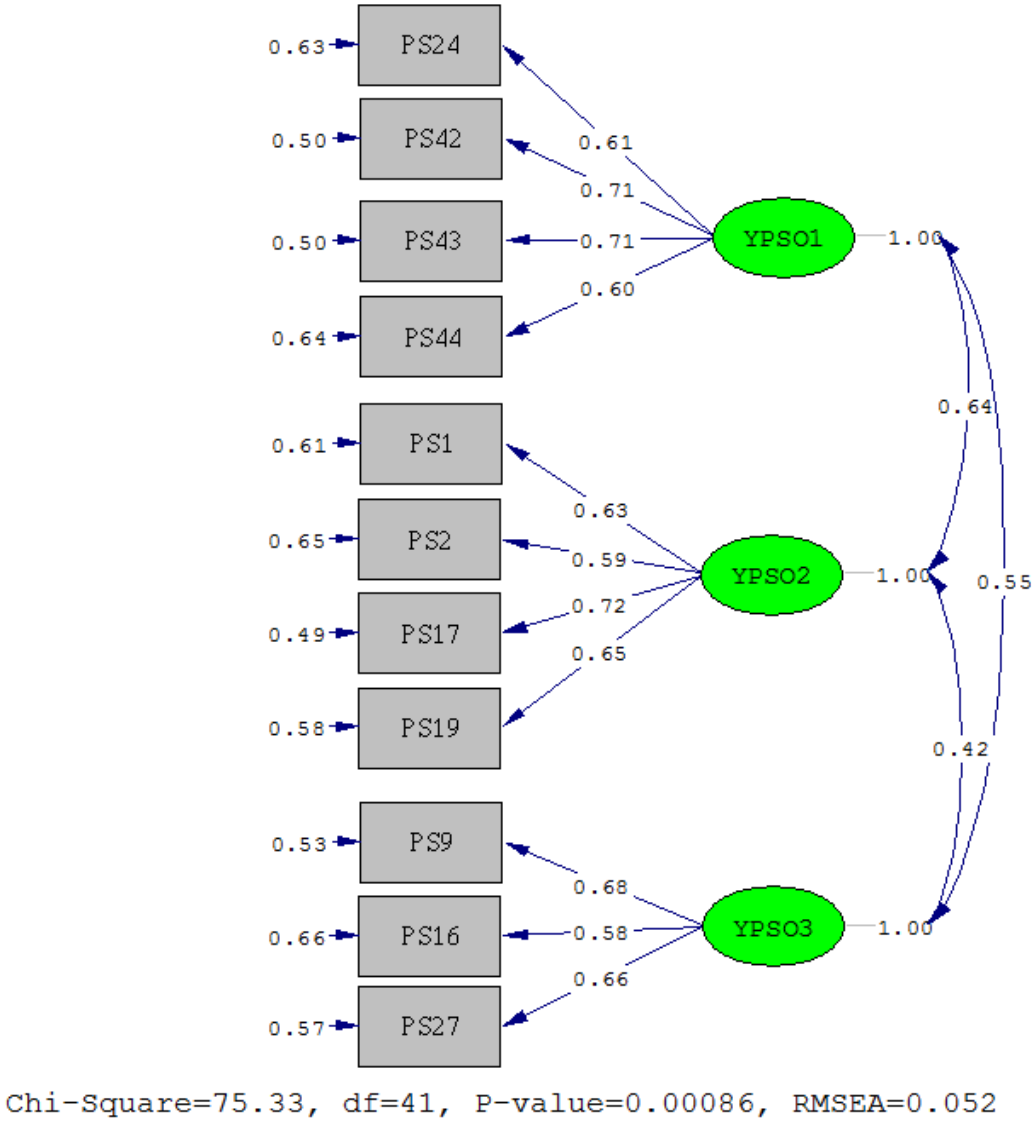
3.8.2.1.YPSÖ için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DFA, kuramsal temele dayanan bir yapının gerçek verilerle uyum düzeyini belirlemeyi sağlayan bir yöntemdir. KFA'da önceden beklenen bir faktör dağılımı

bulunmamaktadır. DFA ise önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının elde edilen verilerle ne düzeyde doğrulandığını belirlemeyi amaçlamaktadır (Sümer, 2000).

YPSÖ'nün KFA ile belirlenen faktör yapısının ana uygulama örnekleminde doğrulanıp doğrulanmayacağını belirlemek için LISREL 8.80 programında DFA yapılmıştır. Önceden belirlenmiş bir yapının başka bir örneklemde ne düzeyde doğrulandığını belirlemekte kullanılan DFA, sınanan modelin yeterliliğini ortaya koymak için uyum indekslerinden yararlanmaktadır.

Pilot uygulama sonucu elde edilen 3 faktörlü yapının doğrulanması için yapılan DFA sonucu elde edilen LISREL görüntüsü Şekil 14'te görülmektedir. YPSÖ'nün faktörleri sırasıyla "YPSÖ1", "YPSÖ2" ve "YPSÖ3" olarak kodlanmıştır.



Şekil 14: YPSÖ için Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Yol Şeması ve Faktör Yük Değerleri

Modelin kabul edilebilirliğini belirleyebilmek için faktör yükleri ve t değerleri incelenmiştir. DFA sonucu YPSÖ için faktör yükleri ve t değerleri Tablo 30'da görülmektedir.

Tablo 30: YPSÖ için DFA Faktör Yükleri, t Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları

Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	t değeri	Hata varyansı	R^2 Açıklanan varyans	Güvenilirlik katsayıları
Faktör 1 (YPSÖ1)					0,84
PS24	0,61	10,63	0,63	0,37	
PS42	0,71	12,78	0,50	0,50	
PS43	0,71	12,72	0,50	0,50	
PS44	0,60	10,41	0,64	0,36	
Faktör 2 (YPSÖ2)					0,83
PS1	0,63	10,86	0,61	0,39	
PS2	0,59	10,18	0,65	0,35	
PS17	0,72	12,64	0,49	0,51	
PS19	0,65	11,22	0,58	0,42	
Faktör 3 (YPSÖ3)					0,77
PS9	0,68	10,88	0,53	0,47	
PS16	0,58	9,30	0,66	0,34	
PS27	0,66	10,51	0,57	0,43	

PS: Psikolojik Sözleşme

Tablo 30'da görüldüğü gibi faktör yükleri faktör 1 için 0,60 ile 0,71 arasında, faktör 2 için 0,63 ile 0,72 arasında, faktör 3 için 0,58 ile 0,68 arasında değişmektedir. Standart çözümlerden sonra faktörler ve maddeler arasındaki t değerlerine bakılmıştır. DFA sonucunda elde edilen t değerlerinin 1,96'nın üzerinde olması durumunda 0,05 düzeyinde; 2,56'nın üzerinde olması durumunda ise 0,01 düzeyinde anlamlı oldukları kabul edilmiştir.

DFA sonucu gözlenen değişkenlerin t değerlerinin anlamlılık düzeyleri kontrol edilmiştir. Tablo 30'a bakıldığında tüm maddelere ilişkin t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; YPSÖ alt faktörlerinin sırasıyla 0,84; 0,83 ve 0,77'lik güvenilirlik katsayıları ile yüksek düzeyde güvenilir oldukları söylenebilmektedir.

Faktörler arası korelasyonlar Tablo 31'de görülmektedir. Korelasyon değerleri faktör 1 ile faktör 2 arasında 0,42; faktör 1 ile faktör 3 arasında 0,64; faktör 2 ile faktör 3 arasında 0,55'tir. Faktörler arası korelasyonların orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 31: DFA Sonucu Faktörler Arası Korelasyonlar

Faktörler	YPSÖ1	YPSÖ2	YPSÖ3
YPSÖ1	1		
YPSÖ2	0,64**	1	
YPSÖ3	0,55**	0,42**	1
*p<0,05 **p<0,01			

Doğruluğu sınanan modellerin geçerliliği ve güvenilirliğine bakabilmek için RMSEA, RMR ve SRMR ölçütlerinden yararlanılabileceği, diğer uyum indekslerinin yardımcı ölçütler olarak kullanabileceği ifade edilmektedir (Özdamar, 2012:185).

Bu çalışmada, YPSÖ için yapılan DFA'nın uygunluğunu belirlemek üzere ki-kare uyum testi, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, IFI, RMR ve RMSEA uyum indeksleri incelenmiştir. DFA analizinde uyum indekslerinin iyileştirilmesi için LISREL 8.80 tarafından modifikasyon önerileri belirlenmiş ancak uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olmasından dolayı önerilen modifikasyonlar yapılmamıştır. DFA sonucu model için hesaplanan uyum indeksleri Tablo 32'de görülmektedir.

Tablo 32: YPSÖ için DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Mükemmel Uyum**	**Elde Edilen Değer**	**Uyum Düzeyi**
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	1,84	Mükemmel
RMSEA	0,05 < RMSEA ≤0,08	0 ≤ RMSEA ≤0,05	0,052	Kabul edilebilir
RMR	0,05< RMR ≤0,08	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,044	Mükemmel
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,97	Mükemmel
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,95	Mükemmel
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,98	Mükemmel
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri	0,98	Mükemmel
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,96	Mükemmel
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,93	Mükemmel
Kritik N (Critical N-CN)	Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	279,26	316	Analize uygun

Tablo 32'da, uyum iyiliği indekslerine ilişkin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri ve elde edilen DFA uyum indeksleri verilmiştir. Ki-kare / serbestlik derecesinin 3 değerinden küçük olması modelin çok iyi bir uyuma sahip olduğunu, 5 değerinden küçük olması ise modelin uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Kline, 2014; Marcoulides ve Schumacher, 2001; Schumacher ve Lomax, 2004). Ki-kare / serbestlik derecesi 2'ye eşit ya da daha küçük ise mükemmel uyum anlamına gelmektedir (Özdamar, 2012: 185). YPSÖ için DFA analizinden elde edilen ki kare değeri ($\chi 2$) 75,33 (sd=41, $p<0,01$) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi 2/sd$) 1,84 olarak mükemmel uyuma karşılık gelmektedir.

Uyum indeksleri incelendiğinde, RMSEA indeksinin 0,0532 değeriyle kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Standardize edilmiş RMR'nin 0,044 değeriyle 0,05'ten küçük olması iyi uyuma karşılık gelmektedir. NNFI değerinin 0,97 ve NFI değerinin 0,95 olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Aynı şekilde IFI (0,98), CFI (0,98) , GFI (0,96) ve AGFI (0,93) uyum indekslerinin mükemmel uyuma işaret ettiği bulunmuştur. Kritik N sayısı 279,26 olarak belirlenmiştir. Ana uygulamada örnek sayısı 316 olduğu için analizin yapılması uygun bulunmuştur.

YPSÖ için DFA uyum indeksi değerleri modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Modelin uyum değerleri, düzeltme önerileri yapılmadan kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği için herhangi bir düzeltme yapılması gerekli görülmemiştir. Böylece DFA sonuçları, YPSÖ için yapılan KFA ile ortaya koyulan 11 maddeli 3 faktörlü yapının doğrulandığı şeklinde yorumlanmıştır.

3.8.2.2.Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Demir ve Okan'ın (2008) çalışmasında, aslı Avolio ve Bass'a (1990) ait olan Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin faktör yapısının Türk yöneticiler için nasıl bir yapıda ortaya çıkacağını belirlemek amacıyla geliştirilen Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği (EDLÖ) için uygun faktör yapısını belirlemek üzere incelemeler yapılmıştır. Yazarlar, değişken setinin bütünsel faktör çözümlemelerinde tutarlı sonuçlara ulaşamadıkları için etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutunu kuramsal çerçevede iki farklı faktör olarak ele almışlardır.

Demir ve Okan'ın (2008) çalışmasında, iki liderlik tarzının bağımsız iki boyut olarak ortaya çıkacağı yönündeki kuramsal desteğe dayanarak (Avolio, Bass ve Jung, 1999:457), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarını ayrı yapılarda ölçmeye yarayacak bir ölçek ortaya koyulmuştur. Böylece dönüşümcü liderlik, "telkin edici karizma" ile "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" olmak üzere iki alt faktöre ayrılmıştır. Etkileşimci liderlik ise, "istisnalarla pasif yönetim" ile "koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" olmak üzere iki alt faktöre ayrışmıştır.

Türk yöneticileri için geliştirilmiş olan EDLÖ'nün bu araştırma örnekleminde nasıl bir yapıya sahip olduğunu değerlendirebilmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Demir ve Okan'ın (2008) çalışmasında ele alındığı gibi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik için iki farklı faktör analizi uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik için veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutu için KMO istatistiği 0,800'dür ve Bartlett Testi Ki-kare katsayısı ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000<0,05$). Dolayısıyla, veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik için faktör çıkarma işlemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde, varyansı en yüksek değere getirecek döndürme anlamına gelen "varimax" yaklaşımı seçilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin Demir ve Okan (2008) tarafından geliştirdikleri ölçekte olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu ölçeğin maddeleri "DEL" harfleri ile kodlanmıştır (Tablo 31).

Yapılan faktör analizi sonucunda etkileşimsel liderlik boyutunda yer alan, DEL5, DEL13,DEL10, DEL18 ve DEL19 ifadeleri çapraz yük sorunundan dolayı değerlendirme dışı tutulmuştur. Dönüşümcü liderlik maddelerinin faktör yükleri incelendiğinde (Tablo 33), "telkin edici karizma" faktörü için madde yüklerinin 0,758 ile 0,608 arasında; "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" faktörü için madde yüklerinin 0,796 ile 0,739 arasında değiştiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik için faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %54,677'dir. "Telkin edici karizma" faktörü Cronbach α değerinin 0,732; "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" için ise 0,719 olduğu ve kabul

edilebilir düzeyde güvenilirlik sağladığı belirlenmiştir. Söz konusu değerler Tablo 33'de görülmektedir.

Tablo 33: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach α
Faktör 1: Telkin Edici Karizma (Açıklanan varyans= %39,898)		0,732
DEL9. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	0,758	
DEL8. Gelecekte başarılması gereken şeyleri başkalarına (diğerlerine-çalışanlara) coşkuyla anlatırım.	0,724	
DEL17. Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	0,666	
DEL4. İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	0,611	
DEL16. İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.	0,608	
Faktör 2: Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik (Açıklanan varyans= %14,779)		0,719
DEL22. Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	0,796	
DEL21. İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.	0,792	
DEL20. İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	0,736	
Toplam varyansı açıklama oranı= %54,677		
KMO değeri=0,800		
Barlett Testi sonucu Ki-kare= 588,268 p=0,000 DEL: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik		

Etkileşimci liderlik için faktör çıkarma işlemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde "varimax" yaklaşımı seçilmiştir. Etkileşimci liderlik için KMO değeri 0,731 ve Barlett testi sonucu (p=0,000) anlamlı olduğundan, verierin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Etkileşimci liderliğin Demir ve Okan (2008) tarafından geliştirilen aslında olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu görülmüştür (Tablo 34).

Tablo 34: Etkileşimci Liderlik Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach α
Faktör 1: İstisnalarla Pasif Yönetim (Açıklanan varyans= %27,397)		0,785
DEL12. Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	0,825	
DEL7. Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.	0,820	
DEL11. "Eğer bozulmamışsa, Tamir etme- Öylece kalsın" düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	0,728	
DEL2. Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	0,649	
Faktör 2: Koşulsal Ödüllendirme ve Aktif Yönetim (Açıklanan varyans= %23,253)		0,607
DEL14. Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	0,786	
DEL15. Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	0,697	
DEL3. Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.	0,607	
Toplam varyansı açıklama oranı=%59,288		
KMO değeri=0,731		
Barlett Testi sonucu Ki-kare= 490,444 p=0,000 DEL: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik		

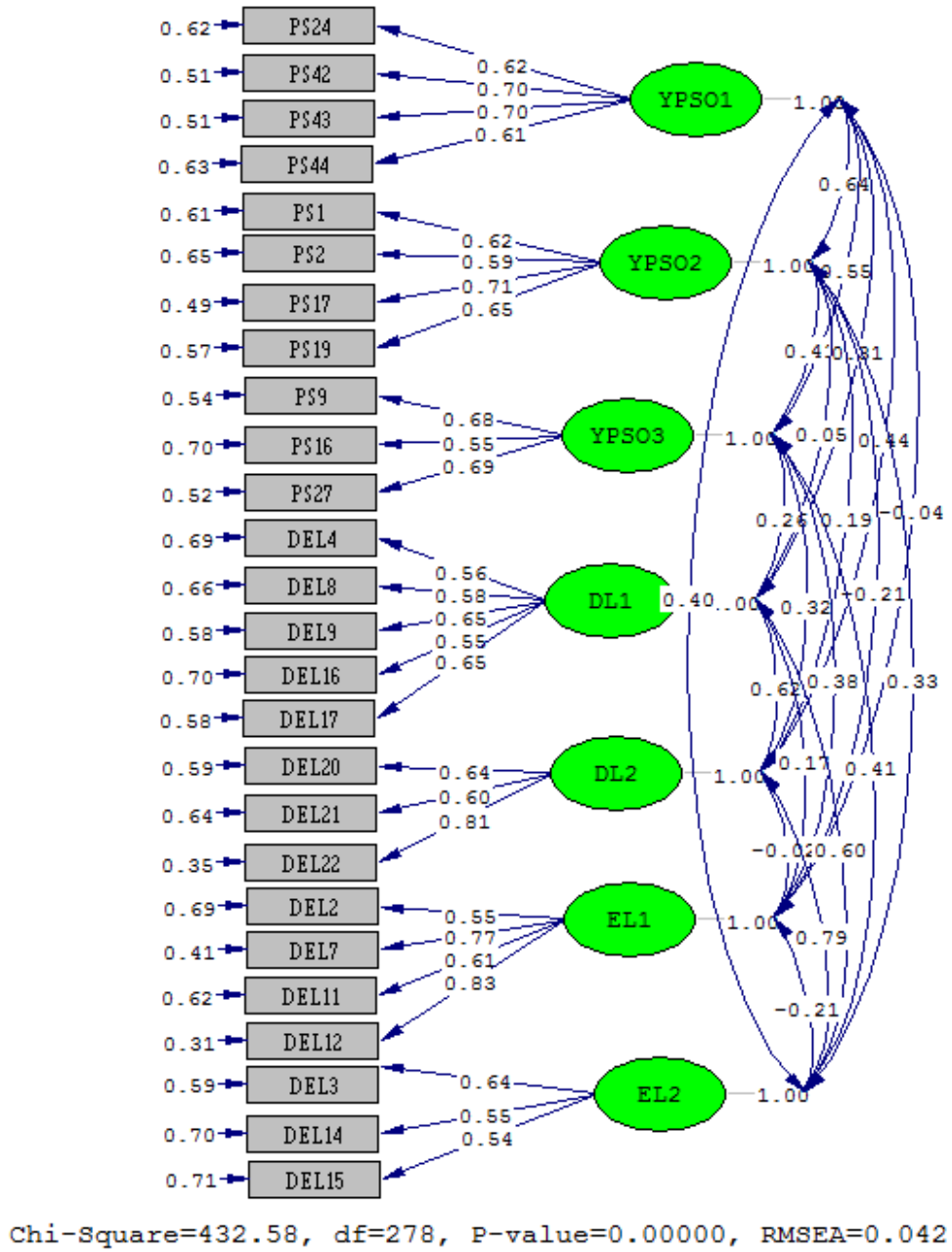
DEL1 VE DEL6 ifadeleri çapraz yük sorunundan dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Etkileşimci liderlik maddelerinin faktör yükleri incelendiğinde (Tablo 34), "istisnalarla pasif yönetim" faktörü için madde yüklerinin 0,825 ile 0,649 arasında; "koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" faktörü için madde yüklerinin 0,746 ile 0,607 arasında değiştiği görülmektedir. Etkileşimci liderlik için faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %59,288'dir. "İstisnalarla pasif yönetim" faktörü Cronbach α değerinin 0,785; "koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" için ise 0,607 olduğu ve kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik sağladığı belirlenmiştir.

3.8.3.Araştırma Modelinin Sınanması

3.8.3.1.Ölçüm Modeli

Bu çalışmada, yapısal eşitlik modellemesinde iki aşamalı yaklaşım benimsenmiştir. Ölçüm modeli oluşturularak ölçüm araçları doğrulandıktan sonra, yapısal model incelenmiştir. Çalışmanın önceki bölümünde geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenen ölçekler, ölçüm modelinde kullanılmıştır.

Ölçüm modelinin oluşturulmasında veri toplama aracı olan ölçekler, bütün gizil değişkenler arası korelasyonları görmek üzere bir bütün olarak ele alınmıştır. Ayrıca bir bütün olarak uyum indeksleri yorumlanmıştır. Dönüşümcü liderlik faktörleri sırasıyla "DL1" ve "DL2" olarak, etkileşimci liderlik faktörleri ise "EL1" ve "EL2" olarak kodlanmıştır. YEM'de kullanılan ölçüm modelinin yol şeması ve faktör yüklerini gösteren LISREL çıktısı Şekil 15'te görülmektedir.



Şekil 15: Ölçüm Modelinin Yol Şeması ve Faktör Yüklerini Gösteren LISREL Çıktısı

Ölçüm modelinin faktör yükleri, t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans oranları Tablo 35'te görülmektedir.

Tablo 35: Ölçüm Modeli Faktör Yükleri, t Değerleri, Hata Varyansları, Açıklanan Varyans Oranları ve Güvenilirlik Katsayıları

Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	t değeri	Hata varyansı	R^2 Açıklanan varyans	Güvenilirlik Katsayısı
YPSÖ1					0,83
PS24	0,62	10,92	0,62	0,38	
PS42	0,70	12,73	0,51	0,49	
PS43	0,70	12,69	0,51	0,49	
PS44	0,61	10,63	0,63	0,37	
YPSÖ2					0,82
PS1	0,62	10,83	0,61	0,39	
PS2	0,59	10,24	0,65	0,35	
PS17	0,71	12,75	0,49	0,51	
PS19	0,65	11,46	0,57	0,43	
YPSÖ3					0,77
PS9	0,68	11,53	0,54	0,46	
PS16	0,55	9,02	0,70	0,30	
PS27	0,69	11,78	0,52	0,48	
DL1					0,82
DEL4	0,56	9,51	0,69	0,31	
DEL8	0,58	9,92	0,66	0,34	
DEL9	0,65	11,24	0,58	0,42	
DEL16	0,55	9,32	0,70	0,30	
DEL17	0,65	11,05	0,58	0,42	
DL2					0,82
DEL20	0,64	11,31	0,59	0,41	
DEL21	0,60	10,56	0,64	0,36	
DEL22	0,81	14,96	0,35	0,65	
EL1					0,86
DEL2	0,55	9,78	0,69	0,31	
DEL7	0,77	14,59	0,41	0,59	
DEL11	0,61	11,09	0,62	0,38	
DEL12	0,83	16,17	0,31	0,69	
EL2					0,70
DEL3	0,64	10,69	0,59	0,41	
DEL14	0,55	8,96	0,70	0,30	
DEL15	0,54	9,03	0,71	0,29	

Tablo 35'te ölçüm modelinin faktör yükleri, t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans düzeyleri yer almaktadır. T değerleri incelendiğinde, her değişken için t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış faktör yükleri her değişken için 0,50'nin üzerinde bulunmaktadır. Kompozit güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2006). Tüm değişkenler için kompozit güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır (Colwell, 2016). Değişkenlerin açıklanan varyans oranları ise kabul edilebilir düzeylerde bulunmaktadır. Alt faktörlerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde ve 0,70 ile 0,86 arasında değiştiği ve kabul edilebilir düzeyde güvenilir oldukları görülmüştür.

Tablo 37'de ölçek faktörlerine ilişkinortalamalar, ortalama varyans değerleri (AVE-average variance extracted), kompozit güvenilirlik düzeyi (CR-composite reliability) ve değişkenler arası korelasyon katsayıları yer almaktadır. Ölçek alt faktörlerinin ortalamaları 2,50 ile 4,76 arasında değişmektedir. Faktörlerin güvenilirlik düzeyleri 0,70 ile 0,83 arasındadır. Faktörlerin AVE değerleri ise 0,335 ile 0,489 arasında değişmektedir. Ölçek faktörleri arasındaki korelasyonların 0,85'ten büyük değerler almadığı görülmüştür.

Tablo 36: Ölçek faktörlerinin Ortalama, AVE, CR ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	AVE	CR	YPSO1	YPSO2	YPSO3	DL1	DL2	EL1	EL 2
YPSO1	4,47	0,434	0,83	1						
YPSO2	4,76	0,415	0,82	0,64*	1					
YPSO3	4,13	0,414	0,77	0,55*	0,41*	1				
DL1	3,97	0,359	0,82	0,31*	0,05*	0,26*	1			
DL2	4,25	0,475	0,82	0,44*	0,19*	0,32*	0,62*	1		
EL1	2,50	0,489	0,86	-0,04	-0,21*	0,38*	0,17*	-0,02	1	
EL2	4,28	0,335	0,70	0,40*	0,33*	0,41*	0,60*	0,79*	-0,21*	1

*p<0,05 **p<0,01

Ölçüm modelinin, çeşitli göstergeler açısından incelenmesinin ardından bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum indeksleri incelenmiştir. Tablo 37'de ölçüm modeli için uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 37: Ölçüm Modeli İçin Uyum İndeksleri

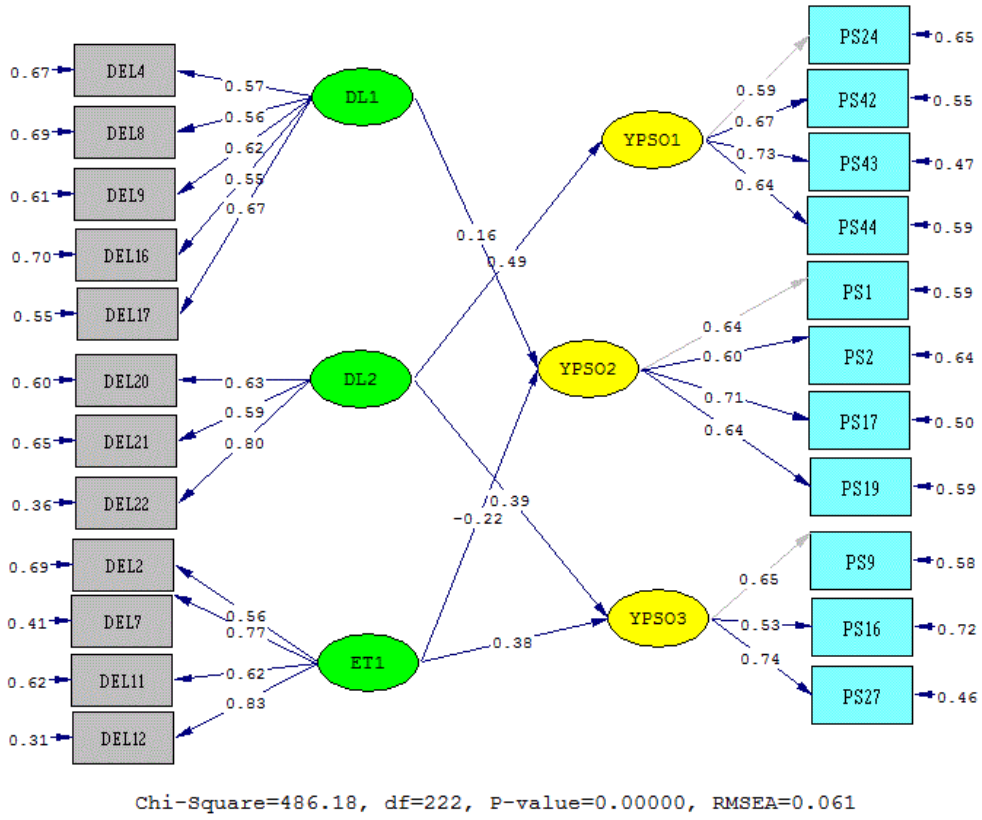
Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Elde Edilen Değer	Uyum Düzeyi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	1,58	Mükemmel
RMSEA	0,05 < RMSEA ≤0,08	0 ≤ RMSEA ≤0,05	0,042	Mükemmel
RMR	0,05< RMR ≤0,08	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,054	Kabuk Edilebilir
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,96	Mükemmel
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,90	Kabul Edilebilir
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,96	Mükemmel
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri	0,95	Kabul Edilebilir
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,90	Mükemmel
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,88	Kabul Edilebilir
Kritik N (Critical N-CN)	Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	242,03	316	Analize uygun

Ölçüm modeli için edilen ki kare değeri ($\chi 2$) 432,58 (sd=278, p<0,01) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranının ($\chi 2$/sd) değeri 1,58'dir. Uyum indeksleri incelendiğinde, RMSEA indeksinin 0,042 değeriyle mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Sandardize edilmiş RMR'nin 0,054 olması kabul edilebilir bir değerdir. NNFI değerinin 0,96 olması mükemmel uyuma, NFI değerinin 0,90 olması ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. IFI (0,96) ve GFI (0,90) değerleri mükemmel uyum düzeyindedir. CFI (0,95) ve AGFI (0,88) uyum indeksleri ise kabul edilebilir düzeydedir. Genel olarak uyum indekslerinin olumlu göstergelere sahip olması nedeniyle, ölçüm modelinin kabul edilebilir bir model olduğuna karar verilmiştir. Ölçüm modelinden elde edilen veriler doğrultusunda yapısal model oluşturulmuştur.

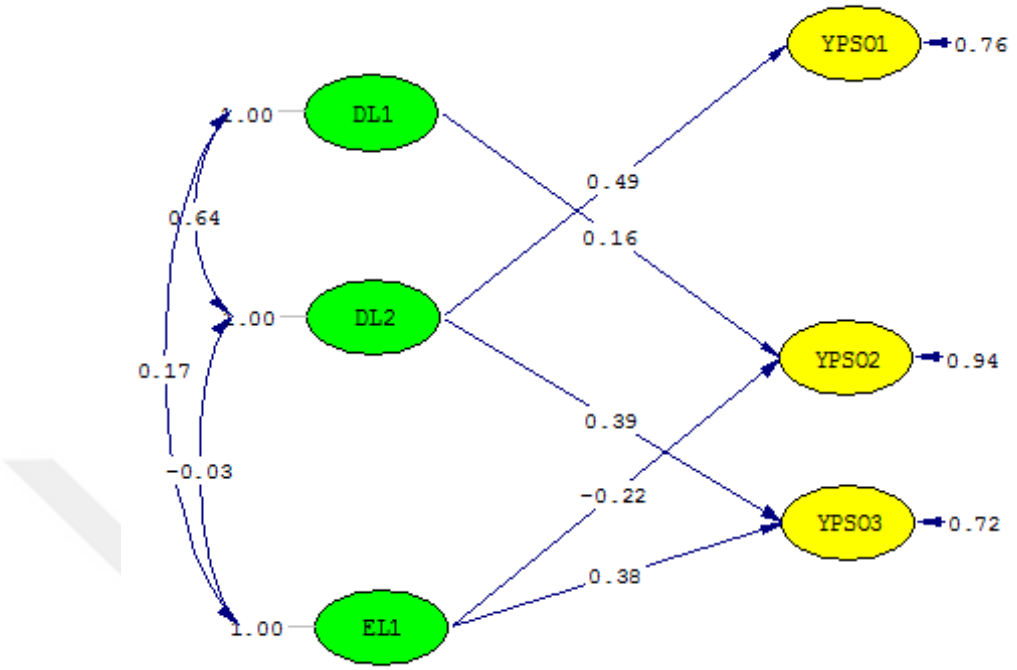
3.8.3.2.Yapısal Model

Ölçüm modelinin değerlerinin incelenmesi sonucu kabul edilmesini, yapısal modelin oluşturulması ve incelenmesi takip etmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve etki düzeylerinin belirlenmesinde yol analizinden yararlanılmıştır. Yapısal modelde değişkenler arasındaki ilişkiler, standartlaştırılmış yol katsayıları ve t değerleri hesaplanmıştır. Kavramsal modele dahil olan ancak istatistiksel anlamlılık göstermeyen ilişkiler, en küçük t değerine ve yol katsayısına sahip olan ilişkiden başlamak üzere sırayla analiz dışı tutulmuş ve yapısal modelin analizi yinelenmiştir.

Son olarak elde edilen yapısal modelin LISREL çıktısı Şekil 16'da ve Şekil 17'de görülmektedir.



Şekil 16: YEM'de Kullanılan Yapısal Model LISREL Çıktısı-1



Şekil 17: YEM'de Kullanılan Yapısal Model LISREL Çıktısı-2

Nihai yapısal modelde yer alan standartlaştırılmış yükler ve t değerleri Tablo 38'de yer almaktadır.

Tablo 38: Yapısal Modelden Elde Edilen Yapısal İlişkilerin Değerleri

Yapısal İlişkiler	*Std. Yükler*	*t-değeri*
DL1 (telkin edici karizma) → YPSÖ2 (işin benimsenmesi)	0,16	2,06*
DL2 (bireysel ilgi ve zihinsel teşvik) → YPSÖ1 (gelişime açıklık)	0,49	6,02*
DL2 (bireysel ilgi ve zihinsel teşvik) → YPSÖ3 (otoritenin kabulü)	0,39	4,96*
EL1 (istisnalarla pasif yönetim) → YPSÖ2 (işin benimsenmesi)	-0,22	-3,01*
EL1 (istisnalarla pasif yönetim) → YPSÖ3 (otoritenin kabulü)	0,38	4,98*

Nihai yapısal modeldeki yapısal ilişkilere ilişkin t değerlerinin α=0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiş ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. T değerlerinin anlamlı ilişkiler göstermesine ek olarak, yapısal

modelin bir bütün olarak uyumumun değerlendirilmesi için uyum indeksleri incelenmiştir. Nihai yapısal modelin uyum indeksleri Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: Nihai Yapısal Model için Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Elde Edilen Değer	Uyum Düzeyi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	2,15	Mükemmel
RMSEA	0,05 < RMSEA ≤0,08	0 ≤ RMSEA ≤0,05	0,061	Kabul edilebilir
RMR	0,05< RMR ≤0,08	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,059	Kabul edilebilir
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,92	Kabul edilebilir
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,87	Sınıra yakın
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,93	Kabul edilebilir
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri	0,93	Sınıra yakın
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,88	Kabul edilebilir
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,85	Kabul edilebilir
Kritik N (Critical N-CN)	Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	181,52	316	Analize uygun

Tablo 39'da görüldüğü üzere ki kare değerinin serbestlik derecesine oranının ($\chi 2/sd$) değeri 2,15'dir. Uyum indeksleri incelendiğinde, RMSEA indeksinin 0,061 değeriyle kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. NNFI değerinin 0,92 olması kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. IFI (0,93) ve GFI (0,88) değerleri kabul edilebilir uyum düzeyindedir. CFI (0,93) ve AGFI (0,85) uyum indeksleri de kabul edilebilir düzeyde bulunmaktadır. Uyum indekslerinin genel olarak olumlu değerlere sahip olması sonucunda, yapısal modelin doğrulandığı yorumu yapılabilir. Genel olarak uyum indekslerinin olumlu göstergelere sahip olması nedeniyle, yapısal modelin kabul edilebilir bir model olduğuna karar verilmiştir. Yapısal modelin sunduğu yapısal eşitlikler, açıklanan varyans değerleri ile birlikte Tablo 40'da görülmektedir.

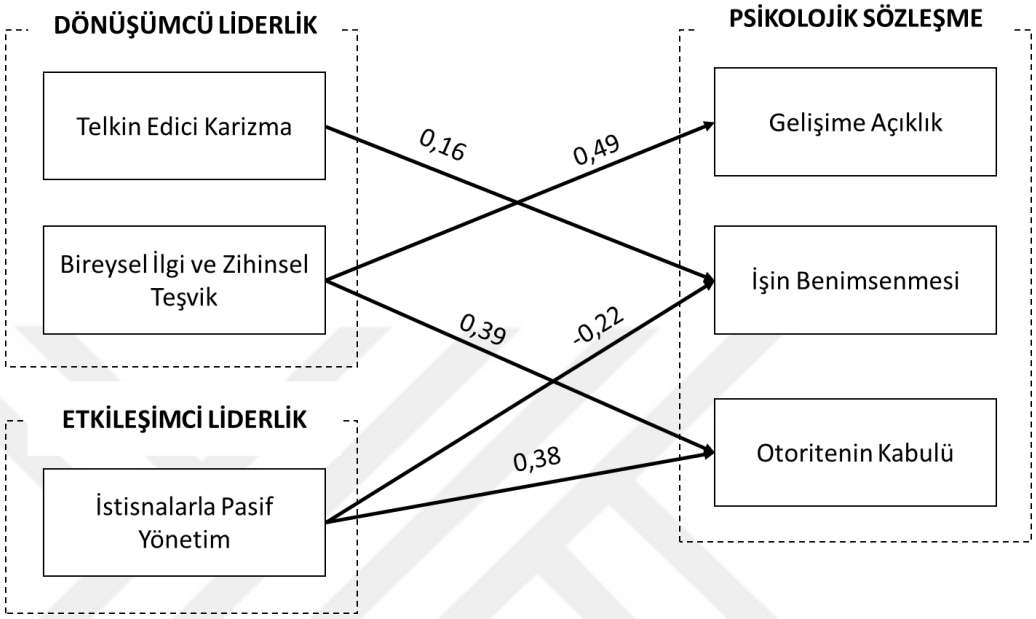
Tablo 40: Nihai Yapısal Modelden Elde Edilen Yapısal Eşitlikler, Açıklanan Değişkenler ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Yapısal Eşitlikler	**Model Kapsamında Açıklayan Değişkenler**	**R^2- Açıklanan Varyans**
YPSÖ1: Gelişime Açıklık	DL2: Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik (0,49)	0,24
YPSÖ2: İşin Benimsenmesi	DL1: Telkin Edici Karizma (0,16) EL1: İstisnalarla Pasif Yönetim (-0,22)	0,062
YPSÖ3: Otoritenin Kabulü	DL2: Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik (0,39) EL1: İstisnalarla Pasif Yönetim (0,38)	0,28

Yapısal modelden elde edilen yapısal ilişkiler ve yapısal eşitlikler incelendiğinde;

- Dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" faktörünün, YPSÖ'nün "gelişime açıklık" faktörünü (0,49) orta düzeyde etkilediği ve "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" faktöründeki bu etkinin, gelişime açıklık faktöründeki varyansı %24 oranda açıkladığı görülmektedir.
- YPSÖ'nün "işin bensimsenmesi" faktöründe, dönüşümcü liderliğin "telkin edici karizma" faktörünün (0,16) olumlu yönde düşük, etkileşimci liderliğin "istisnalarla pasif yönetim" faktörünün ise (-0,22) olumsuz yönde düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin, işin benimsenmesi faktöründe varyans açıklama oranı % 6,2'dir.
- YPSÖ'nün "otoritenin kabulü" faktöründe, dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" faktörü (0,39) ile etkileşimci liderliğin "istisnalarla pasif yönetim" faktörünün (0,38) olumlu ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin otoritenin kabulü faktöründeki varyansı %28 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde yer alan ilişkilerin şekil ile gösterimi aşağıdaki gibidir:



Şekil 18: Liderlik Tarzları ve Psikolojik Sözleşme İlişkisine İlişkin Nihai Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 18'da görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin iki alt faktörünün de psikolojik sözleşme üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ise yalnızca "istisnalarla pasif yönetim" alt faktörü bakımından psikolojik sözleşme üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu bilgiler çerçevesinde araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmadığı Tablo 41'de görülmektedir.

Tablo 41: Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Araştırma Hipotezi	**Kabul/Red**
$H_{1\text{-}1}$: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.	
$H_{1\text{-}1a}$: "Telkin edici karizma" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}1b}$: "Bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}2}$: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları, psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.	
$H_{1\text{-}2a}$: "İstisnalarla pasif yönetim" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.	Kabul
$H_{1\text{-}2b}$: "Koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" faktörünün, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır.	Red

3.8.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Bu bölümde, yöneticiler için psikolojik sözleşmenin genel olarak ve alt faktörleri bakımından demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyet ve sektör değişkenleri için ikili bağımsız grup t-testinden; 3 ve daha fazla alt grubu olan yaş, eğitim durumu, yönetim kademesi, yöneticilik tecrübesi ve işletme büyüklüğü için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

YPSÖ ve alt faktörleri için elde edilen puanların cinsiyet ve sektör değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren bağımız grup t-testi sonuçları Tablo 42'de yer almaktadır.

Tablo 42: YPSÖ'nün Cinsiyet ve Sektör Değişkenlerine Göre Farklılıklarına İlişkin Bağımsız Grup T-testi Sonuçları

Değişkenler	**Cinsiyet**		**Sektör**	
	F değeri	Anl.	F değeri	Anl.
YPSÖ Genel	0,249	0,916	0,439	0,798
YPSÖ1: Gelişime Açıklık	0,824	0,722	2,128	0,079
YPSÖ2: İşin Benimsenmesi	0,348	0,485	0,706	0,125
YPSÖ3: Otoritenin Kabulü	0,426	0,732	16,728	**0,017***

*p<0,05 **p<0,01

YPSÖ'den alınan puanların genel ortalama ve alt faktörler için cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı belirlenmiştir (Tablo 42). Sektör açısından bakıldığında ise, YPSÖ'den alınan puanların genel anlamda farklılaşmadığı, üçüncü alt faktör olan "otoritenin kabulü" faktöründe anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu görülmüştür (p=0,017<0,05). Bu faktörde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların (4,02), üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdekilere göre (3,70) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

YPSÖ'den alınan puanların yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için üç ve üzeri alt gruba sahip değişkenlerde kullanılan tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. YPSÖ için yapılan varyansların homojenliği testi, genel ortalama ve alt faktörlerin ortalamaları (p_{ypso}=0602; p_{ypso1}= 0,321; p_{ypso2}:0,420;

p_{ypso3}=0,688) için varyansların homojen dağıldığını göstermiştir. Tablo 43'te yer alan sonuçlar incelendiğinde, yaşa göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Tablo 43: YPSÖ'nün Yaş Değişkenine Göre Farklılıklarına Bağımsız Grup T-testi Sonuçları

Değişkenler	**Yaş**	
	F değeri	Anl.
YPSÖ Genel	0,469	0,758
YPSÖ1: Gelişime Açıklık	0,477	0,752
YPSÖ2: İşin Benimsenmesi	0,566	0,687
YPSÖ3: Otoritenin Kabulü	0,524	0,712

*p<0,05 **p<0,01

YPSÖ'den alınan puanların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. YPSÖ için yapılan varyansların homojenliği testi, genel ortalama ve alt faktörlerin ortalamaları (p_{ypso}=0,113; p_{ypso1}= 0,243; p_{ypso2}:0,535) üçüncü faktör dışında (p_{ypso3}=0,000) varyansların homojen dağıldığını göstermiştir. Dolayısıyla YPSÖ3 için ANOVA değerleri değerlendirilmemiştir.

Tablo 44: YPSÖ'nün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklarına İlişkin Bağımsız Grup T-testi Sonuçları

Değişkenler	**Eğitim Durumu**	
	F değeri	Anl.
YPSÖ Genel	6,664	**0,000**
YPSÖ1: Gelişime Açıklık	1,017	0,385
YPSÖ2: İşin Benimsenmesi	0,693	0,557

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 44'te görüldüğü üzere, YPSÖ'den alınan puanların genel ortalamasına bakıldığında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu (p=0,00<0,05) gözlenmiştir. Hangi gruplarda anlamlılık olduğunun belirlenmesi için LSD testinden yararlanılmıştır.

LSD testinin sonuçlarına göre lise mezunlarının (4,53) önlisans (4,44), lisans (4,41), yüksek lisans ve doktora (4,21) mezunlarına göre YPSÖ'den aldıkları puanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 45).

Tablo 45: YPSÖ için Eğitim Durumu Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları

		Grup	Ort. Farkı	Std. Hata	Anl.
YPSO Genel	**Lise**	2,00	0,08592	0,07560	0,257
		3,00	0,11082	0,05652	0,051
		4,00	0, 31464*	0,07076	0,000
	Önlisans	1,00	-0,08592	0,07560	0,257
		3,00	0,02491	0,07161	0,728
		4,00	0,22873*	0,08331	0,006
	Lisans	1,00	-0,11082	0,05652	0,051
		2,00	-0,02491	0,07161	0,728
		4,00	0,20382*	0,06648	0,002
	Yüksek	1,00	-0,31464*	0,07076	0,000
	Lisans ve	2,00	-0,22873*	0,08331	0,006
	Doktora	3,00	-0,20382*	0,06648	0,002

YPSÖ'den alınan puanların işletme büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. YPSÖ için yapılan varyansların homojenliği testi, YPSÖ genel (p_{ypso}=0,684) ve YPSO2 (p_{ypso2}=0,697) için varyansların homojen dağıldığını göstermiştir.

Tablo 46: YPSÖ'nün İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılıklarına İlişkin Bağımsız Grup T-testi Sonuçları

Değişkenler	**İşletme büyüklüğü**	
	F değeri	Anl.
YPSÖ Genel	3,171	**0,025**
YPSÖ2: İşin Benimsenmesi	0,742	0,528

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 46'da görüldüğü üzere, YPSÖ'den alınan puanların genel ortalamasına bakıldığında işletme büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık olduğu (p=0,025<0,05) belirlenmiştir. YPSÖ2'de ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p=0,528>0,05). Hangi işletm büyüklüklerinde anlamlı farklılaşmaların olduğunun belirlenmesi için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 47:YPSÖ için İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları

		Grup	Ort. Farkı	Std. Hata	Anl.
YPSOGenel	Mikro	2,0	-0,07741	0,07296	0,290
		3,0	-0,08525	0,07352	0,247
		4,0	0,08745	0,07479	0,243
	Küçük	1,0	0,07741	0,07296	0,290
		3,0	-0,00784	0,06147	0,899
		4,0	**0,16486***	0,06299	0,009
	Orta	1,0	0,08525	0,07352	0,247
		2,0	0,00784	0,06147	0,899
		4,0	**0,17270***	0,06363	0,007
	Büyük	1,0	-0,08745	0,07479	0,243
		2,0	**-0,16486***	0,06299	0,009
		3,0	**-0,17270***	0,06363	0,007

LSD testinin sonuçlarına göre küçük işletmelerde çalışan yöneticilerin (4,47) büyük işletmelere çalışanlara (4,31) göre; orta büyüklükteki işletmelerde çalışan yöneticilerin (4,47), büyük işletmelerde çalışan yöneticilere göre YPSÖ'den aldıkları puanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 47).

YPSÖ'den alınan puanların genel ortalamaları ve alt faktörlerinin ortalamaları yönetim kademesine göre (p_{ypso}=0,893; p_{ypso1}=0,664; p_{ypso2}= 0,959; p_{ypso3}=0,993) ve yönetim kademesine (p_{ypso}=0,920; p_{ypso1}=0,810; p_{ypso2}= 0,869; p_{ypso3}=0,982) göre tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş, ancak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Bu bulgular çerçevesinde, psikolojik sözleşmenin (H_{1-3}); eğitim durumu, sektör ve örgüt büyüklüğü değişkenleri bakımından farklılık gösterdiği ancak, cinsiyet, yaş, toplam yöneticilik tecrübesi ve yönetim kademesi bakımından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ışığında, sonuçlar ve tartışma bir sonraki bölümde irdelenmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamakta sıkça kullanılan psikolojik sözleşme kavramı, yöneticilerin bakış açısından incelenmiştir. 1960'lı yıllarda ortaya çıkan psikolojik sözleşme; iş tatmini, örgüte bağlılık, örgüte güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, esnek çalışma, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Karşılıklı değişim ilişkilerinin dinamiklerine dayanan psikolojik sözleşme kavramı, 1990'lı yıllardan itibaren çoğunlukla çalışanların gözünden incelenmiş, çalışanların üyesi oldukları örgütlerden beklentilerin ön planda tutulduğu çalışmalar oldukça yaygınlaşmıştır. 2000'li yıllardan itibaren ise yalnızca çalışan bakış açısının ele alınmasının psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasında yetersiz kalacağına yönelik eleştirilerden dolayı, yöneticilerin bakış açısına verilen önem giderek artmıştır.

Bu çalışmada yöneticilerin gözünden psikolojik sözleşmeyi incelemek üzere, yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirleyebilmeyi sağlayan bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. İlk olarak alanyazın incelemesi yapılmış, daha önce alanyazında kullanılmış ölçeklerin derlenmesi sonucu elde edilen ifadeler (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Cable, 2010; Lee vd., 2011; Nadin ve Williams, 2011) ve yöneticiler ile yüz yüze görüşülmesi sonucu toplanmış olan verilerden elde edilen ifadelerden yararlanılarak pilot ölçek için madde havuzu oluşturulmuştur. Ardından uzman görüşlerinin alınması, pilot uygulamanın yapılması, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile geliştirilen ölçek "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği" olarak adlandırılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilme sürecinde 401 yönetici pilot uygulamaya katılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 11 maddeli ve 3 alt faktörden oluşan bir ölçek yapısı elde edilmiştir. Ortaya çıkan faktörler, alanyazında kullanılan ölçüm araçları ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda sırasıyla "gelişime açıklık", "işin benimsenmesi" ve "otoritenin kabulü" olarak adlandırılmıştır. Alt faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %57,604 ve iç tutarlılık oranı ise 0,725 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktör yapısının doğrulanması

için ana uygulama kapsamında 316 katılımcıya ulaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan modelin uyum istatistikleri incelenmiş ve keşfedici faktör analizi sonucu ortaya çıkan yapı doğrulanmıştır.

Bu çalışmada geliştirilen "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği", psikolojik sözleşme kavramının çalışan bakış açısından farklı olarak yöneticiler açısından incelenmesini sağlayan bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin içerik odaklı olması, hangi unsurların yöneticiler açısından önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda; gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve yöneticilerinin otoritelerinin kabul edilmesine yönelik beklentilerin 4,41'lik bir ortalama ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin, gelişime açık olmaya yönelik çalışanlarından beklentilerini 4,75'lik ortalama ile oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, alanyazında kullanılan ölçüm araçlarından farklı olarak "iş tanımının sınırları içinde kalmak", "kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek" ve "kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek" ifadelerinin bir araya gelerek bir boyut oluşturması, araştırmaya katılan yöneticilerin sorgulanmadan otoritelerinin kabul edilmesine yönelik bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu, yöneticiler için psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinde kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Yöneticiler için psikolojik sözleşme ölçeği geliştiren Cable (2010), benzer bir çalışma yürütmüştür. Yöneticilerle yapılandırılmış görüşmeler yapan yazar elde ettiği verilerden yararlanarak bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Yazar, bu ölçüm aracının Yeni Zelanda'da yönetsel kademede çalışanların psikolojik sözleşmesinin içeriğini temsil ettiğini belirtmiştir. Çalışma sonucunda "çalışanın kariyer fırsatlarını takip etme", "dürüstlük", "sadakat", "işe bağlılık", "çalışma arkadaşlarına destek verme", "kişisel gelişime önem verme", "başkalarıyla çalışabilme", "örgütün başarısına katkıda bulunma" gibi unsurlardan oluşan 14 maddelik ve 2 alt faktörden oluşan bir yapı ortaya koymuştur. Cable'ın (2010) çalışmasında geliştirmiş olduğu ölçek ifadelerinin, araştırmacı tarafından geliştirilen Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin "kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek", "kurumu için

kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak", "güvenilir olmak", "işinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek", "işini benimseyip sahiplenmek" ifadeleriyle benzer doğrultuda olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın konusunu, psikolojik sözleşme ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. Ele alınan liderlik tarzları, günümüzde yaygın olarak kullanılan dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir. Dönüşümcü liderlik, bireyleri güçlendirme ve rol modeli olma, grup amaçlarına odaklanma, mevcut durumun ötesine geçerek fırsatlardan yararlanma, vizyon yaratma ve değişimi başlatma süreçlerine odaklanan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik "telkin edici karizma" ve "bireysel ilgi ve teşvik" alt boyutlarından oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik; işin gerekliliklerinin ve yerine getirilmesinin, ödüllendirmesiyle insanları etkileme ve istisnalarla yönetim davranışlarını gösterme odaklı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik, "istisnalarla pasif yönetim" ve "koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" adlı iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bir başka deyişle, yöneticiler bu dört farklı liderlik tarzını sergileyebilmektedirler.

Çalışmanın ana amacı doğrultusunda, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt faktörleri bakımından psikolojik sözleşme üzerindeki açıklayıcı etkisi; yapısal eşitlik modellemesi ile geliştirilmiş ve test edilmiştir. Kurulan model için ilk aşamada doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılan ölçüm modeli geliştirilmiş ve değişkenler birlikte bir bütün olarak ele alınarak aralarındaki ilişkiler gözlemlenmiştir. Genel olarak olumlu göstergelere sahip olan ölçüm modeli doğrultusunda yapısal model oluşturulmuştur. Oluşturulan yapısal modelde değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etki düzeylerinin belirlenmesinde yol analizinden yararlanılmıştır. Anlamlı ilişkiler gösteren yapısal modelin olumlu göstergelere sahip olması, yapısal modelin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermiştir.

Araştırma modelinin sınanması için oluşturulan ölçüm modeli ve yapısal modelden elde edilen göstergeler, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından yazılı olmayan beklentileri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın modeli çerçevesinde oluşturulan ölçüm modeli ile yapısal modelde dönüşümcü ve etkileşimci

liderlik tarzlarının yöneticilerin çalışanlarından beklentileri üzerindeki etkileri alt faktörler açısından ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının iki alt faktörü açısından da, yöneticilerin çalışanlarından gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritenin kabulüne yönelik beklentileri üzerinde açıklayıcı bir etkisi olduğu görülmüştür. Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ise "istisnalarla pasif yönetim" faktörü açısından psikolojik sözleşme üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahip iken "koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim" faktörünün psikolojik sözleşme üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Bir başka deyişle, yöneticilerin istisnalarla pasif yönetim davranışlarının sıklığı arttıkça, yöneticilerin gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritelerinin kabulü yönündeki beklentilerinde bir artış veya azalma olmasına rağmen, koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim davranışlarını sergileme sıklığına göre yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentilerinde bir değişim meydana gelmemektedir.

Bireysel ilgi ve zihinsel teşvik davranışlarını sergileme sıklığı artan yöneticilerin, çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentileri de artmaktadır. Bir başka deyişle, astlarını güçlendiren ve onların problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlayan bir liderlik anlayışına sahip olan yöneticilerin, çalışanlarından bu teşvik edici davranışlarını kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmeleri ve değerlendirmelerine ilişkin beklentilerinin artmasını beraberinde getirdiği söz konusu olabilir. Aynı zamanda, dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi ve zihinsel teşvik" alt faktörünün, psikolojik sözleşme üzerindeki açıklayıcılığı en yüksek olan liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını yüksek düzeyde sergilemeleri, çalışanlarının gelişime açık kişiler olması yönündeki beklentilerini arttırmaktadır.

Yöneticilerin telkin edici karizma davranışlarını gösterme sıklıklarındaki artışın, yöneticilerin çalışanlarından işlerini benimsemeleri yönündeki beklentilerini olumlu yönde düşük düzeyde arttırdığı belirlenmiştir. Bir başka deyişle yöneticilerin, güçlü bir amaç duygusunun önemini astlarıyla paylaşan, başarılarını ve vizyonunu astlarına aktaran, onlara güven veren bir liderlik tarzını sergilemeleri, çalışanlarından

işlerini benimsemelerine yönelik beklentilerinin artmasına neden olduğu söylenebilir. Bununla beraber, yöneticilerin istisnalarla pasif yönetim davranışlarındaki artışın, yöneticilerin işin benimsenmesine ilişkin beklentilerini düşük düzeyde azaltmış olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, yöneticiler pasif yönetim anlayışını benimsedikçe, çalışanlarından işlerini benimsemelerine yönelik beklentilerinde azalma olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, etkileşimci liderliğin "istisnalarla pasif yönetim" alt faktörü liderin, herhangi bir iş yanlış gitmeden müdahalede bulunmadığı ve astlarına çok fazla karışmadığı durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu liderlik tarzının, psikolojik sözleşmenin işi sahiplenme ve çaba gösterme unsurlarını yansıtan "işin benimsenmesi" alt faktöründeki beklentilerle aynı doğrultuda bulunmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin bireysel ilgi ve zihinsel teşvik davranışlarının sıklığı arttıkça, çalışanlarından otoritelerini kabul etmelerine yönelik beklentilerinin orta düzeyde arttığı belirlenmiştir. Bir başka deyişle yöneticiler, çalışanları ile bireysel olarak ilgilendiklerinde ve onları zihinsel anlamda teşvik edici davranışlar sergilediklerinde, otoritelerinin kabul edilmesine ilişkin beklentilerinin arttığı söylenebilir. Aynı şekilde, yöneticilerin pasif yönetim anlayışına yönelik davranışları arttıkça da otoritelerinin kabul edilmesine ilişkin beklentilerinin artması söz konusu olabilir. Bu bağlamda, çalışanlarına bireysel ilgi gösteren, yeni bakış açıları öneren, koçluk yapan ve yol gösteren bir yönetici olarak bireysel ilgi ve zihinsel teşvik tarzını benimseyen bir lider ile sadece mecbur kalındığı zaman devreye giren bir yönetici olarak istisnalarla pasif yönetim tarzını benimseyen bir liderin otoritelerinin kabul edilmesine ilişkin beklentilerin aynı yönde etkiye sahip olması ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; cinsiyet, yaş, yöneticilik tecrübesi ve yönetim kademesine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Bununla beraber, "otoritenin kabulü" alt faktöründe hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin verdiği yanıtların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, otoritelerinin kabul edilmesine ilişkin beklentilerinin, üretim sektöründe çalışan

yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, hizmet işletmelerinde çalışanların, bir hizmet deneyimi sunmalarından dolayı müşterileri ile üretim işletmelerine kıyasla daha interaktif ilişkilerde bulunmasıyla yorumlanabilir.

Yöneticilerin, gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otorütenin kabulüne ilişkin çalışanlarından beklentilerinin eğitim durumu ve işletme büyüklüğü değişkenlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Lise mezunu yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerinin, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, yöneticilerin eğitim düzeyi düştükçe çalışanlarından gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritenin kabulü yönündeki beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin eğitim düzeyine bağlı olarak görülen bu farklılaşma, yöneticinin kişisel özellikleri, yöneticilik deneyimi ve bulunduğu kurumun değerleri ve benzeri birçok etmene bağlı olarak ortaya çıkmış olabilir.

Küçük işletmelerde çalışan yöneticilerin büyük işletmelerde çalışanlara göre; orta büyüklükteki işletmelerde çalışan yöneticilerin, büyük işletmelerde çalışan yöneticilere göre gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritenin kabulüne yönelik çalışanlardan beklentilerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Küçük işletmeler, rol ve sorumluluklar açısından formelliğin az olduğu, işe alım ve eğitim gibi İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin formel süreçlere göre gerçekleştirilmediği kurumlar olarak karakterize edilmektedir (Cassel, Nadin, Gray ve Clegg, 2002). Nadin'in (2007) küçük işletmelerde çalışan yönetici ve iş sahipleri ile yaptığı çalışmasında, yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin formel yollarla belirlenmediği vurgulanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, orta ve büyük işletmelerde çalışan sayısının ve örgütsel faaliyetlerin daha geniş hacme sahip olması nedeniyle artan kurumsallaşmanın, yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerindeki görece düşük değeri açıkladığı düşünülebilir.

Araştırmada elde edilen veriler çerçevesinde, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerinin cinsiyet, yaş, toplam yöneticilik tecrübesi ve yönetim kademesi bakımından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüştür. Söz konusu değişkenlere göre yöneticilerin çalışanlarından

yazılı olmayan beklentilerinde bir farklılık görülmemiş olması, araştırmanın yapıldığı örneklemi oluşturan işletmelerin çeşitli iş kollarında bulunması, buna bağlı olarak değişik örgüt yapılarına sahip olmaları, yöneticilik pozisyonlarının işletmelerde aynı şekilde algılanmaması ve benzeri gibi nedenlerle açıklanabilir.

Bu çalışma sonucunda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme sıklıkları arttıkça, yöneticilerin gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritenin kabul edilmesine yönelik beklentilerinin de arttığı görülmüştür. Etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ise pasif yönetim davranışlarını gösterdikçe işin benimsenmesine yönelik beklentilerinde azalma görülmekte ve otoritelerinin kabul edilmesi yönündeki beklentileri artmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Yöneticilerin liderlik tarzlarının belirlenmesi ve çalışanlarından hangi unsurlara yönelik beklentilere sahip olduklarının belirlenmesi yönünde çalışmalar yapılabilir. Yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin neler olduğunun ortaya koyulması, yöneticilerin beklentilerini karşılayabilecek çalışanlarla birlikte çalışmalarını mümkün kılabileceği için yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirebilir. Yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin liderlik tarzlarına göre farklı unsurlar üzerinde yoğunlaşabildiğinin görülmesi, iş süreçlerinin çeşitli aşamalarında önemli rol oynayabilir.

Tüm kademelerde yöneticilerin liderlik davranışları incelenerek, çalışanların bu davranışlara ilişkin memnuniyet düzeyleri belirlenebilir. Hem yöneticilerin çalışanlarından beklentileri, hem de çalışanların yöneticilerinden beklentileri incelenerek aradaki uyumun belirlenmesi ve bu ölçümlerin aralıklarla tekrarlanması gerek yöneticiler gerekse çalışanlar adına faydalı olabilir.

Yöneticilerin yalnızca çalışanlarından beklentilerini değil, çalışanlarına neler vaat edebileceklerini de belirlemeye çalışmak gerçekçi iş görüşmelerinin hayata geçirilmesinde katkıda bulunabilir. İşe alım sürecinde, yöneticilerin liderlik tarzına göre farklı beklentilerini yerine getirebilecek çalışanların değerlendirilmesi, tüm iş ilişkisi boyunca yönetici ve çalışan ilişkilerindeki uyumu sağlayabilir. Yöneticilerin

çalışanlarından beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyabilmesi, eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesinde rol oynayabilir. Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin de değerlendirilebilir olması durumunda performans kriterlerine bu beklentilerin resmi olarak yansıması söz konusu olabilir. Ayrıca, pikolojik sözleşmenin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili olabilecek İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili süreçler incelenebilir.

Bu araştırmada küçük işletmelerde çalışan yöneticilerin, çalışanlardan yazılı olmayan beklentilerinin orta ve büyük işletmelerde çalışan yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonucun nedenlerini daha iyi analiz edebilmek için nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak kapsamlı bir inceleme yapılabilir.

Bu çalışmada, yönetim kademesine göre yöneticilerin çalışanlarından gelişime açıklık, işin benmsenmesi ve otoritenin kabulü unsurlarına ilişkin beklentilerinde farklılaşma görülmediği bulgulanmıştır. Bu durum, çeşitli büyüklüklerdeki işletmelerde yönetim kademelerinin farklı algılanabilmesinden doğmuş olabilir. Gelecek araştırmalarda hem işletme ölçeği hem de yönetim kademesinin ele alındığı tabakalı örnekleme yöntemi ile veri toplanması, kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Araştırmacılar, psikolojik sözleşme üzerinde açıklayıcı etkisi olan sosyal, örgütsel ve bireysel değişkenleri içeren yeni modeller oluşturabilirler. Psikolojik sözleşme üzerinde etkili olabilecek bireysel değişkenlerden oluşturulan modellerin sınanması, yazılı olmayan beklentileri nelerin şekillendirdiğinin anlaşılması için önem taşıyabilir. Kişilik özellikleri, öz yeterlilik, öz disiplin, kontrol odağı gibi değişkenler araştırma modellerinde yer alabilir. Psikolojik sözleşme üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilecek etmenlerin incelenmesi yararlı olabilir.

Bu çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının psikolojik sözleşme üzerindeki açıklayıcı etkileri sınanmıştır. Alanyazında kabul gören farklı liderlik modellerinin açıklayıcı etkileri üzerinde durulabilir.

Bu çalışmanın bulguları, katılımcılarden elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırmacı tarafından geliştirilen "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği" farklı sektör ve büyüklükteki işletmelerde çalışan yöneticiler üzerinde yeniden çalışılabilir.

Psikolojik sözleşmenin yöneticiler açısından nasıl görüldüğü, yazılı olmayan beklentilerin kendileri için önemi ve beklentilerin yerine getirilmemesi nitel araştırma yöntemleri ile detaylı olarak ortaya koyulabilir. Hem yöneticiler hem de çalışanları ile nitel veri toplama yöntemleri ile yapılacak çalışmalardan derinlemesine bilgiler elde edilebilir.

Yöneticiler için psikolojik sözleşmenin içeriğine yönelik Türkiye ile farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticiler ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve sürdürülmesinde etkili olan sosyo-kültürel faktörler hakkında incelemeler yapılması önemli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

KAYNAKÇA

ADAL, Z.: 2015 "Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, SADULLAH, Ö.; UYARGİL, C.; ACAR, A. C.; ÖZÇELİK, O.; DÜNDAR, G.; ATAAY, İ. D.; ADAL, Z.; TÜZÜNER, L., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ADAMS, J. S., FREEDMAN, S.: 1976 "Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography". **Advances in experimental social psychology**, 9, 43-90.

ADAMS, J. S.: 1965 "Inequity in social Exchange", **Advances in experimental social psychology**, 2(267-299).

AGGARWAL, U., BHARGAVA, S.: 2009 "Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model", **Journal of European Industrial Training**, 33(1), 4-31.

AKYÜZ, N.E. :2014 "Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği", Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

ALBAYRAK, A.S. :2006 **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım

ALLIO, R.J.: 2009 "**Leadership – the five big ideas**", Strategy & Leadership, Vol. 37 Iss 2 pp. 4 – 12

ALLIO, R.J.: 2012 "Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?", **Strategy & Leadership**, Vol. 41 Iss 1 pp. 4 – 14

ANTONAKIS, J., DAY, D. V., SCHYNS, B.: 2012 "Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance", **The Leadership Quarterly**, 23(4), 643-650.

ANTONAKIS, J.: 2006 "Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change", **International Journal of Management Cases**, 8(4), 4-20.

ANTONAKIS, J.: 2011 "Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits", **Sage handbook of leadership**, 269-285.

ARGYRIS, C.: 1960 **Understanding organizational behavior,** Homewood IL: Dorsey Press

ARTHUR, J. B.: 1994 "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", **Academy of Management journal**, 37(3), 670-687.

ARYEE, S., CHEN, Z. X., SUN, L. Y., DEBRAH, Y. A.: 2007 "Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model", **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 191.

ATAAY, İ.D., ACAR., A.C.:2015 **"**İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, SADULLAH, Ö.; UYARGİL, C.; ACAR, A. C.; ÖZÇELİK, O.; DÜNDAR, G.; ATAAY, İ. D.; ADAL, Z.; TÜZÜNER, L., Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.

ATKINSON, C.: 2007 "Trust and the psychological contract", **Employee Relations**, 29(3), 227-246.

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I.: 1999 "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership". **Journal of occupational and organizational psychology**, 72(4), 441-462.

BARNARD, C. :1958 **The Functions of Executive**, Cambridge, London

BARNARD, C.I.: 1938 **The Functions of the Executive,** Cambridge: Harvard University Press

BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. : 1996 **Multifactor leadership questionnaire,** Mind Garden.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y.: 2003 "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", **Journal of applied psychology**, 88(2), 207.

BASS, B. M.: 1985 **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press; Collier Macmillan.

BASS, B. M.: 1991 "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", **Organizational dynamics**, 18(3), 19-31.

BASS, B. M.: 1996 Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quarterly**, 6(4), 463-478.

BASS, B. M.: 1999 "Two decades of research and development in transformational leadership", **European journal of work and organizational psychology**, 8(1), 9-32.

BASSON, C. L.: 2008 "The relationship between leadership styles and the psychological contract in work teams"**,** Yayınlanmamış

doktora tezi, Doctoral dissertation, North-West University

BAYRAM, N.: 2010 **Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları**. Ezgi Kitabevi.

BEHERY, M., PATON, R. A., HUSSAIN, R.: 2012 "Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership", **Competitiveness Review: An International Business Journal**,22(4), 299-319.

BEKAROĞLU, M. A.:2011 "Kurum içi adaletin şartlı değişken olarak psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler üzerine etkisi" , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: 1964 **The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health.** Gulf Pub. Co.

BLAU, P. M.: 1964 **Exchange and power in social life**, Transaction Publishers.

BOZKURT, T.: 2011 **Çalışma ilişkilerinin evrimi,** Beta Yayınevi

BRINER, R., CONWAY, N.: 2004 "Promises, Promises", **People Management**, http://www.aedipe.es/documentos/promisespromises.doc Erişim Tarihi: 11.05.2016

BUNDERSON, J. S.: 2001 "How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to

perceived breach", **Journal of Organizational Behavior**, 22(7), 717-741.

BURNS, J. M.: 1978 **Leadership**, New York: Harper & Row.

BÜYÜK TÜRKÇE SÖZLÜK: 2015 Türk Dil Kurumu (TDK) Erişim Tarihi: 15.05.2015

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. :2007 **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı,** Ankara: Pegem A Yayıncılık

CABLE, D.A.J.: 2010 "A Methodological Approach to Developing a Measure of the Psychological Contract for Managers", **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology**, 3,21-31

CAN, A.: 2011 "Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları Ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü

CASSELL, C., NADIN, S., GRAY, M., CLEGG, C.: 2002 "Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises". **Personnel Review**, 31(6), 671-692.

CHEN, Y. F., TJOSVOLD, D.: 2006 "Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships", **Journal of Management Studies**, 43(8), 1727-1752.

CHEN, Z. X., TSUI, A. S., ZHONG, L.: 2008 "Reactions to psychological contract breach: A dual perspective", **Journal of Organizational behavior**,29(5), 527-548.

CHENG, B. S., CHOU, L. F., WU, T. Y., HUANG, M. P., FARH, J. L.: 2004 "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, 7(1), 89-117.

CİHANGİROĞLU, N., ŞAHİN, B., & UZUNTARLA, Y.: 2016 "Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının karşılaştırması", **Gülhane Tıp Dergisi**, 58, 148-152

COLWELL, S.R., 2016 **The composite reliability calculator.** Technical Report, DOI: 10.13140/RG.2.1.4298.088.

COMREY, A. L., LEE, H. B.: 1992 **A First Course in Factor Analysis** . Hillsdale, NJ, Lawrence Eribaum Associates. Inc., Publishers.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N.: 1987 "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", **Academy of management review**, 12(4), 637-647.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N.: 1988 "The empowerment process: Integrating theory and practice", **Academy of management review**, 13(3), 471-482.

CONWAY, N., BRINER, R. B.: 2005 **Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research,** Oxford University Press.

CONWAY, N., BRINER, R. B.: 2002 "A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises", **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), 287-302. A

CONWAY, N., BRINER, R. B.: 2002 "Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract,

and attitudes", **Journal of Vocational Behavior**, 61(2), 279-301. B

COYLE-SHAPIRO, J. A. M., KESSLER, I.: 2002 "Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives", **European journal of work and organizational psychology**, 11(1), 69-86.

COYLE-SHAPIRO, J. A. M., SHORE, L. M., TAYLOR, S. M. (eds): 2004 **The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives,** Oxford University Press, Oxford, UK

COYLE-SHAPIRO, J., KESSLER, I.: 2000 "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", **Journal of management studies**, 37(7), 903-930.

CROPLEY, M., MILLWARD PURVIS, L.: 2003 "Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 12(3), 195-207.

ÇELİK, N.: 2011 **İş Hukuku Dersleri**, Beta Yayınevi, İstanbul.

ÇETİN, E. : 2010 "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında psikolojik sözleşmenin rolüne ilişkin bir araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

ÇETİNKAYA, F.F.: 2014 "Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

ÇOKLUK, Ö.,ŞEKERCİOĞLU, G. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.: 2012 **Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik**. Ankara: Pegem Akademi.

DAFT, R. L.: 2008 **The leadership experience (8th ed.)**. Mason, OH: Thomson, South-Western

DAY, D. V., ANTONAKIS, J.: 2012 "Leadership: Past, present, and future", **The nature of leadership**, 3-25.

DE CREMER, D.: 2006 "Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership". **The Leadership Quarterly,** 17(1), 79-93.

DE MEUSE, K. P., TARNOW, W. W.: 1993 "Leadership and the changing psychological contract between employer and employee", **Leadership in Action**, 13(2), 4-6.

DEMİR, H., OKAN, T. :2008 "Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi", **Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 19, Sayı: 61,

DEMİRAL, Ö: 2008 "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma", Niğde Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

DERUE, D. S., NAHRGANG, J. D., WELLMAN, N. E. D., HUMPHREY, S. E.: 2011 "Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity", **Personnel Psychology**, 64(1), 7-52.

DEVELLIS, R. F.: 2014 **Ölçek geliştirme: kuram ve uygulamalar.** T. Totan, N. Dilek, & Y. Çağlayan (Eds.).

DİKİLİ, A. : 2012 "Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: Bir örnek olay çalışması", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

EISENHARDT, K. M.: 1989 "Agency theory: An assessment and review", **Academy of management review**, 14(1), 57-74.

EMERSON, R. M.: 1976 "Social exchange theory", **Annual review of sociology**, 335-362.

EPITROPAKI, O.: 2013 "A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model". **Journal of Organizational Behavior**, 34(1), 65-86.

EREN, E.: 2010 **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım.

ERKORKMAZ, Ü., ETİKAN, İ., DEMİR, O., ÖZDAMAR, K., SANİSOĞLU, S. Y.: 2013 "Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri" **Turkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences**, 33(1), 210-223.

ERKUŞ, A.: 2014 **Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme.** Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

FIEDLER, F. E.: 1978 **The contingency model and the dynamics of the leadership process.** In L Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology. New York Academic Press.

FLOOD, P. C., RAMAMOORTHY, N., MCDERMOTT, A., CONWAY, E.: 2008 "Leadership, Human Resource Management and the Content of the Psychological Contract", The Learning, Innovation snd Knowledge (LINK) Research Centre Working Paper Series, WP 03-08, pp 1-22

FREESE, C., SCHALK, R.: 1996 "Implications of differences in psychological contracts for human resource management", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(4), 501-509.

GEMALMAZ, N: 2014 "İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi", Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GIBSON, R.O.: 1966 "Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations", **Administrative Science Quarterly**, 11,107-133.

GLEW, D. J., O'LEARY-KELLY, A. M., GRİFFİN, R. W., VAN FLEET, D. D.: 1995 "Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis", **Journal of Management**, 21(3), 395-421.

GORGIEVSKI, M. J., HOBFOLL, S. E.: 2008 Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. **Handbook of stress and burnout in health care**, 7-22.

GRAEN, G. B. UHL-BIEN, M.: 1995 "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective."**The leadership quarterly,** 6.2 (1995): 219-247.

GREENBERG, J.: 1990 "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", **Journal of Management**, 16(2), 399-432.

GRIEP, Y., VANTILBORGH, T., BAILLIEN, E., PEPERMANS, R.: 2015 "The mitigating role of leader–member exchange when perceiving psychological contract violation: a diary survey study among volunteers", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1-18.

GUEST, D. E., CONWAY, N.: 2002 "Communicating the psychological contract: an employer perspective", **Human Resource Management Journal**,12(2), 22-38.

GUEST, D. E.: 1998 "Is the psychological contract worth taking seriously?", **Journal of organizational behavior**, 19(S1), 649-664.

GUEST, D. E.: 2004 "The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract", **Applied psychology**, 53(4), 541-555.

GUZZO, R. A., NOONAN, K. A.: 1994 "Human resource practices as communications and the psychological contract", **Human resource management**, 33(3), 447-462.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.: 2006 **Multivariate data analysis** 6th Edition. New Jersey: Pearson Education.

HERRIOT, P., PEMBERTON, C.: 1997 "Facilitating new deals", **Human resource management journal,** 7(1), 45-56.

HERRIOT, P., MANNING, W. E. G. AND KIDD, J. M.: 1997 "The content of the psychological contract", **British Journal of Management**, 8, 151-162.

HILTROP, J. M.: 1995 "The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s", **European management journal**, 13(3), 286-294.

HILTROP, J. M.: 1996 "Managing the changing psychological contract", **Employee Relations**, 18(1), 36-49.

HINKIN, T.R. :1995 "A review of scale development practices in the study of organizations", **Journal of management**, 21(5), 967-988.

HOMANS, G. C.: 1958 "Social behavior as Exchange", **American journal of sociology**, 597-606.

HOUSE, R. J., MİTCHELL, T. R.: 1975 "**Path-goal theory of leadership**", (No. TR-75-67) WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY.

HOUSE, R. J.: 1977 **A Charismatic Theory of Leadership**. Leadership: The Cutting Edge, Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois.

HUI-CHIN, C., TSUI-YANG, K. (2012). "Exploring faculty psychological contract through leadership style and institutional climate in a higher education setting", **International Journal of Business and Social Science**,3(4).

HUI-CHIN, C., TSUI-YANG, K.: 2012 "Exploring faculty psychological contract through leadership style and institutional climate in a higher education setting", **International Journal of Business and Social Science**,3(4).

HUKUK SÖZLÜĞÜ: 2015 http://www.sozluk.adalet.gov.tr/ Erişim Tarihi: 15.05.2015

HUSELID, M. A.: 1995 "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", **Academy of management journal**, 38(3), 635-672.

İŞÇİ, E. :2010 "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

JABEEN, F., BEHERY, M., ABU ELANAIN, H.: 2015 "Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of transactional leadership in the UAE context", **International Journal of Organizational Analysis**, 23(1), 102-122.

JACOBSEN, C., HOUSE, R. J.: 2001 "Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests", **The Leadership Quarterly**,12(1), 75-112.

JOHNSON, J. L., O'LEARY-KELLY, A. M.: 2003 "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", **Journal of Organizational Behavior**, 24(5), 627-647.

JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F.: 2004 "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity", **Journal of applied psychology**, 89(5), 755.

KALAYCI, Ş.: 2010 **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.

KALLEBERG, A. L., ROGNES, J.: 2000 "Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates", **Journal of Organizational Behavior**, 21(3), 315-335.

KARACAOĞLAN ASLAN, F. :2014 "Otel işletmelerinde örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali: Ankara'daki beş yıldızlı otellerde bir araştırma"", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

KARK, R., SHAMIR, B., CHEN, G.: 2003 "The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency", **Journal of applied psychology**,88(2), 246.

KAUFMAN, B. E.: 2002 "The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations", **Human Resource Management Review**, 11(4), 505-533.

KAUFMAN, B. E.: 2004 **The global evolution of industrial relations: Events, ideas, and the IIRA**. *ILR Review*, *59*(3), 496-505.

KEMAN, G.:2012 "Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

KESER, A.:2002 "Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit". **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 5(17), 9-13.

KHOO, H. S., BURCH, G. S. J.: 2008 "The 'dark side'of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study", **Personality And Individual Differences**, 44(1), 86-97.

KIAZAD, K., RESTUBOG, S. L. D., ZAGENCZYK, T. J., KIEWITZ, C., TANG, R. L.: 2010 "In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior", **Journal of Research in Personality**, 44(4), 512-519.

KICKUL, J., LESTER, S. W., FINKL, J.: 2002 "Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?", **Journal of organizational behavior**, 23(4), 469-488.

KIM, S.: 2002 "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership", **Public administration review**, 62(2), 231-241.

KING, J. E.: 2000 "White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management", **Human Resource Management**, 39(1), 79-92.

KIREL, Ç.: 2001 "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 43-59

KIYIK, G. :2011 "Psikolojik Sözleşme Kavramının Türkiye'deki Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

KLINE, P.: 2014 **An Easy Guide to Factor Analysis**. Routledge.

KLINE, R. B.: 2011 **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2011. New York: Guilford Press

KOÇEL, T.: 2014 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 14. Bası, İstanbul (2014).

KOTTER, J. P.: 1973 "The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process", **California Management Review**, 15(3).

KOTTER, J. P.: 1998 "What leaders really do", **Harvard Business Review on leadership** (pp. 37–60). Boston: Harvard Business School Press

KURTULUŞ, K.: 2010 **Araştırma yöntemleri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

LEE, J., TAYLOR, M. S.: 2014 "Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles", **Human Resource Management Review**, 24(1), 95-107.

LESTER, S. W., KICKUL, J.: 2001 "Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations". **People and Strategy**, 24(1), 10.

LESTER, S. W., TURNLEY, W. H., BLOODGOOD, J. M., BOLINO, M. C.: 2002 "Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach", **Journal of Organizational Behavior**, 23(1), 39-56.

LEVINSON, H., PRICE, C. R., MUNDEN, K. J., MANDL, H. J., SOLLEY, C. M.: 1962 **Men, management, and mental health,** Cambridge, MA: Harvard University Press

LEVINSON, H.: 1965 "Reciprocation: The relationship between man and organization", **Administrative Science Quarterly**, 370-390.

LIM, B. C., PLOYHART, R. E.: 2004 "Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts", **Journal of Applied Psychology**, 89(4), 610.

LO, S., ARYEE, S.: 2003 "Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach", **Journal of Management Studies**, 40(4), 1005-1020.

LUSSIER, R., ACHUA, C.: 2010 **Leadership: Theory, application, & skill development**, Nelson Education.

LUTHANS, F.: 2010 **Organizational behavior: An evidence-based approach**, McGraw-Hill Irwin.

MACCALLUM, R. C., WIDAMAN, K. F., ZHANG, S., HONG, S.: 1999 "Sample size in factor analysis" **Psychological methods**, 4(1), 84.

MACDUFFIE, J. P.: 1995 "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", **Industrial & labor relations review**, 48(2), 197-221.

MACNEIL, I. R.: 1985 "Relational contract: What we do and do not know", **Wiconsin Law Review**, 483.

MAITLIS, S.: 2005 "The social processes of organizational sensemaking", **Academy of Management Journal**, 48(1), 21-49.

MARCH, J. E., SIMON, H. A.: 1958 **Organizations,** New York:John Wiley & Sons. Inc.

MARCOULIDES, G. A., SCHUMACKER, R. E. (EDS.).:2001 **New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling**. Psychology Press. Chicago

MARTIN, G., PATE, J., MCGOLDRICK, J.: 1999 "Do HRD investment strategies pay? Exploring the relationship between lifelong learning and psychological contracts". **International journal of training and development**, 3(3), 200-214.

MCDERMOTT, A. M., CONWAY, E., ROUSSEAU, D. M., FLOOD, P. C.: 2013 "Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance", **Human Resource Management**,52(2), 289-310.

MEGLINO, B. M., RAVLIN, E. C.: 1998 "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research", **Journal of management**, 24(3), 351-389.

MENNINGER, K.:1958 **Theory of Psychoanalytic Technique,** New York: Basic Books

MEYDAN, C. H., ŞEŞEN, H.: 2011 **Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları**. Detay Yayıncılık.

MILLWARD, L. J., HOPKINS, L. J.: 1998 "Psychological contracts, organizational and job commitment". **Journal of Applied Social Psychology**,28(16), 1530-1556.

MINTZBERG, H.: 1971 "Managerial work: Analysis from observation", **Management Science**, 18(2), B-97.

MOORMAN, R. H.: 1991 "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness

perceptions influence employee citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845.

MORRISON, E. W., ROBINSON, S. L.: 1997 "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", **Academy of management Review**, 22(1), 226-256.

NADIN, S. J., WILLIAMS, C. C.: 2011 "Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers", **Employee relations**, 34(2), 110-125.

NADIN, S., CASSELL, C.: 2007 "New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment", **International Small Business Journal**, 25(4), 417-443.

NICHOLSON, N., JOHNS, G.: 1985 "The Absence Culture and Psychological Contract—Who's in Control of Absence?", **Academy of Management Review**,10(3), 397-407.

ÖZDAMAR, K. :2016 **Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Nisan Kitabevi

ÖZDAŞLI, K., ÇELİKKOL, Ö.: 2012 "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:7, 141-154

ÖZKALP, E., KIREL, Ç.: 2010 **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üni. Yayınları, Eskişehir.

ÖZTÜRK, S.Ö. : 2010 "Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

PONDY, L. R. AND ROUSSEAU, D. M.: 1980 "Quantitative versus qualitative methods: An issue of public versus private methods", Presentation at the OB/OD/OT Doctoral Consortium, Academy of Management meetings, Detroit, August.

PORTER, L. W., PEARCE, J. L., TRIPOLI, A. M. VE LEWIS, K. M.: 1998 "Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts", **Journal of organizational behavior**, 19, 769-782.

PORTWOOD, J. D., MILLER, E. L.: 1976 "Evaluating the Psychological Contract: Its Implications for Employee Job Satisfaction and Work Behavior", In **Academy of Management Proceedings** (Vol. 1976, No. 1, pp. 109-113). Academy of Management.

RAJAN, M. N., GRAHAM, J. L.: 1991 "Nobody's grandfather was a merchant: Understanding the Soviet commercial negotiation process and style", **California Management Review**, 33(3), 40-57.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. : 2003 **Essentials of organizational behavior** (Vol. 200, No. 1). Upper Saddle River: Prentice Hall

ROBBINS, S., JUDGE, T. A., MILLETT, B., BOYLE, M.: 2013 **Organisational behaviour**, Pearson Higher Education AU.

ROBINSON, S. L., MORRISON, E. W.: 1995 "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", **Journal of organizational behavior**, 16(3), 289-298.

ROBINSON, S. L., MORRISON, E. W.: 2000 "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study". **Journal of organizational Behavior**, 21(5), 525-546.

ROBINSON, S. L., ROUSSEAU, D. M.: 1994 "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", **Journal of organizational behavior**,15(3), 245-259.

ROBINSON, S. L., KRAATZ, M. S., ROUSSEAU, D. M.: 1994 "Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study", **Academy of management Journal**, 37(1), 137-152.

ROBINSON, S. L.: 1996 "Trust and breach of the psychological contract", **Administrative Science Quarterly**, 41, 574-599.

ROEHLING, M. V.: 1997 "The origins and early development of the psychological contract construct", **Journal of Management History**, 3(2), 204-217.

ROUSSEAU, D. M., ANTON, R. J.: 1991 "Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of contributions, promises, and performance", **Journal of Organizational Behavior**, 12(4), 287-299.

ROUSSEAU, D. M., AQUINO, K.: 1993 "Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and the procedural justice", **Human performance**, 6(2), 135-149.

ROUSSEAU, D. M., GRELLER, M. M.: 1994 "Human resource practices: Administrative contract makers", **Human Resource Management**, 33(3), 385-401.

ROUSSEAU, D. M., MCLEAN PARKS, J.: 1993 "The contracts of individuals and organizations", **Research in organizational behavior**, 15, 1-1.

ROUSSEAU, D. M., WADE-BENZONI, K. A.: 1994 "Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created", **Human Resource Managemen**t, 33(3), 463-489.

ROUSSEAU, D. M., HO, V. T., GREENBERG, J.: 2006 "I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships", **Academy of Management Review**, 31(4), 977-994.

ROUSSEAU, D. M.: 1989 "Psychological and implied contracts in organizations", **Employee responsibilities and rights journal**, 2(2), 121-139.

ROUSSEAU, D. M.: 1990 "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", **Journal of organizational behavio**r, 11(5), 389-400.

ROUSSEAU, D. M.: 1996 "Changing the deal while keeping the people", **The Academy of Management Executive**, 10(1), 50-59.

ROUSSEAU, D. M.: 2000 **Psychological contract inventory technical report**, Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

ROUSSEAU, D. M.: 2001 "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract", **Journal of occupational and organizational psychology**, 74, 511.

ROUSSEAU, D., SCHALK, R. (EDS.): 2000 **Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives,** Sage Publications.

ROUSSEAU, D.: 1995 **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements,** Sage.

ROUSSEAU, D.M., MCLEAN PARKS, J.: 1993 — "The contracts of individuals and organizations", **Research in Organizational Behavior**, 15, 1-43

ROUSSEAU, D.M., TIJORIWALA, S. A.: 1998 — "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures". **Journal of organizational Behavior**, 679-695.

ROWE, W. G., GUERRERO, L.: 2012 — **Cases in leadership**, Sage Publications Ltd. 2nd ed.

SALANCIK, G. R., PFEFFER, J.: 1978 — "A social information processing approach to job attitudes and task design", **Administrative science quarterly**, 224-253.

SCANDURA, T. A., WILLIAMS, E. A.: 2002 — "Leadership in the context of psychological contract breach", In **Leadership** edited by Neider, L.L., Schriesheim, C., Chapter 6, p.167

SCHEIN, E. H.: 1965, 1970, 1980 — **Organizational psychology**, Engelwood Cliffs, NJ:Prentice Hall

SCHUMACKER, R. E., LOMAX, R. G.: 2004 — **A Beginner's Guide To Structural Equation Modelling** (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.

SCHWEIGER, D. M., SANDBERG, W. R., RECHNER, P. L.: 1989 — "Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making", **Academy of Management journal**, 32(4), 745-772.

SELEKLER, Z.O.: 2007 "Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

SHAMIR, B., HOUSE, R. J., ARTHUR, M. B.: 1993 "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", **Organization science**,4(4), 577-594.

SHORE, L. M., TETRICK, L. E.: 1994 "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", **Trends in organizational behavior**, 1(91), 91-109.

SIMS, R. R.: 1994 "Human resource management's role in clarifying the new psychological contract", **Human Resource Management**, 33(3), 373-382.

SINGH, R.: 1998 "Redefining psychological contracts with the US work force: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s". **Human Resource Management**, 37(1), 61-69.

SKOGSTAD, A., EINARSEN, S., TORSHEIM, T., AASLAND, M. S., HETLAND, H.: 2007 "The destructiveness of laissez-faire leadership behavior". **Journal of occupational health psychology**, 12(1), 80.

SONNENBERG, M., KOENE, B., PAAUWE, J.: 2011 "Balancing HRM: the psychological contract of employees: A multi-level study". **Personnel Review**, 40(6), 664-683.

SÖZEN ŞAHNE, B.,ŞAR, S.: 2015 "Türkiye'deki ilaç firması yöneticilerinin liderlik davranışları üzerine bir araştırma", **Marmara Pharmaceutical Journal**, 19: 174-180

SPARROW, P. R.: 1998 "Reappraising psychological contracting: Lessons for the field of human-resource development from cross-cultural and occupational psychology research", **International Studies of Management & Organization**, 28(1), 30-63.

STILES, P., GRATTON, L., TRUSS, C., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P.: 1997 "Performance management and the psychological contract", **Human Resource Management Journal**, 7(1), 57-66.

STOGDILL, R. M.: 1948 "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature",**The Journal of psychology**, 25(1), 35-71.

STOGDILL, R. M.: 1974 **Handbook of leadership: A survey of theory and research,** New York: Free Press.

SUAZO, M. M.: 2009 "The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors", **Journal of Managerial Psychology**, 24(2), 136-160.

SUTTON, G., GRIFFIN, M. A.: 2004 "Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**,77(4), 493-514.

SÜMER, N.:2000 "Structural equation modelling: Basic concepts and applications" **Turkish Psychological Articles**, 3(6), 49-74.

ŞEKER, H., GENÇDOĞAN, B.: 2014 **Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ŞENCAN, H.: 2005 **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Seçkin Yayıncılık.

ŞİMŞEK, Ö. F.: 2007 **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**. Ankara: Ekinoks.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S.: 2007 **Using Multivariate Statistics**, 5th.Needham Height, MA: Allyn & Bacon.

TAVŞANCIL, E. :2002 **Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi**. Nobel Yayıncılık, Ankara.

TEKLEAB, A. G., TAKEUCHI, R., TAYLOR, M. S.: 2005 "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations**", Academy of Management Journal**,48(1), 146-157.

TEKLEAB, A.G., TAYLOR M. S.: 2003 "Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations." **Journal of Organizational Behavior**, 24.5

TOMPROU, M., NIKOLAOU, I.: 2011 A model of psychological contract creation upon organizational entry. **Career Development International**, 16(4), 342-363.

TOP, S. :2012 "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1).**

TORUN, İ. :2003 "Endüstri Toplumu'nun Oluşmasında Etkili Olan İktisadi Ve Sina-İ Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Blimler Fakültesi Dergisi**, 4, 1 ,181-196

TSUI, A. S., PEARCE, J. L., PORTER, L. W., TRIPOLI, A. M.: 1997	"Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", **Academy of Management journal**, 40(5), 1089-1121.
TURNLEY, W. H., FELDMAN, D. C.: 1999	"The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect", **Human relations**,52(7), 895-922.
TURNLEY, W. H., FELDMAN, D. C.: 2000	"Research Re-examining the effects of psychological Note contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators", **Journal of organizational behavior**, 21(1), 25-42.
TÜRKER, E. : 2010	"Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
ÜÇOK, D. I: 2012	"Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
VROOM. V.H.: 1994	**Work and Motivation**, Originally Published in 1964, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1995
WANOUS, J. P., POLAND, T. D., PREMACK, S. L., DAVIS, K. S.: 1992	"The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis", **Journal of applied psychology**, 77(3), 288.
WEBSTER İNGİLİZCE SÖZLÜĞÜ: 2015	Merriam Webster Dictionary, http://www.merriam-webster.com/ Erişim Tarihi: 15.05.2015
WILKINSON-RYAN, T.: 2012	"Legal promise and psychological contract", **Wake Forest Law Review**, 47, 843.

WILLIAMSON, O. E.: 1979 "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", **Journal of law and economics**, 233-261.

WOOD, S., DE MENEZES, L.: 1998 "High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey", **Human Relations**, 51(4), 485-515.

WU, C. M., CHEN, T. J.: 2015 "Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance", **International Journal of Hospitality Management**, 48, 27-38.

YILMAZ, V., ÇELİK, H.E. : 2009 **LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Pegem Yayınevi

YUKL, G. A.: 2002 **Leadership in organizations**, Global Ed. 2th ed. Pearson Education Inc.

YUKL, G.: 1999 "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", **The leadership quarterly**, 10(2), 285-305.

ZALEZNIK, A.: 1977 "Managers and leaders: Are they different?", **Harvard Business Review**, 55, 67–78.

EK 1

(YÖNETİCİLER İÇİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ - PİLOT ÇALIŞMA) Aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları çalışanlarınızdan ne düzeyde beklediğinizi "1" den "5"e kadar olacak şekilde çarpı (X) ile işaretleyiniz.	Aşağıdaki davranışlar, çalışanlarınızdan beklentileriniz açısından ne düzeyde önem taşımaktadır?				
	Hiç önemli değil	**Önemli değil**	**Kararsızım**	**Önemli**	**Çok önemli**
1. İşinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek	1	2	3	4	5
2. İşini benimseyip sahiplenmek	1	2	3	4	5
3. İşini daha verimli yapmak için farklı yöntemler araştırabilmek	1	2	3	4	5
4. Çalışma sürecine yönelik yenilikçi uygulamalara açık olmak	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşları arasında etkin bir iletişim ağı oluşturmak	1	2	3	4	5
6. İşini sevmese bile, en iyi şekilde yapmaya çalışmak	1	2	3	4	5
7. İşini ahlak kuralları ve etik ilkelere göre yürütmek	1	2	3	4	5
8. Yöneticisinin, görev alanı ile ilgili yaptığı değişiklikleri kabul etmek	1	2	3	4	5
9. İş tanımının sınırları içinde kalmak	1	2	3	4	5
10. İşini yaparken bir sorun ile karşılaştığında, kendi başına çözüm bulmaya çalışmak	1	2	3	4	5
11. Gerektiğinde fazla mesai yapma anlayışına sahip olmak	1	2	3	4	5
12. İşyerindeki zamanını, kurumun yararına olacak şekilde kullanmak	1	2	3	4	5
13. Özel yaşamındaki sorunlarını işine yansıtmamak	1	2	3	4	5
14. Kurumun kaynaklarını verimli şekilde kullanmak	1	2	3	4	5
15. Başarı odaklı olmak	1	2	3	4	5
16. Kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek	1	2	3	4	5
17. Kurumun gizli bilgilerini korumaya özen göstermek	1	2	3	4	5
18. Performansının üzerine çıkmaya istekli olmak	1	2	3	4	5
19. Güvenilir olmak	1	2	3	4	5
20. Kurumun hedeflerine ulaşması için, kendi kapasitesinin tamamını kullanmak	1	2	3	4	5
21. Farklı sorunları çözmeye yönelik yeni fikirler geliştirmek	1	2	3	4	5
22. Yöneticisinin iyi niyetli davranışlarını suistimal etmemek	1	2	3	4	5

23. Başkalarının yardımı olmadan karar verebilmek (inisiyatif kullanmak)	1	2	3	4	5
24. Kurumu için kendini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak	1	2	3	4	5
25. Görevini daha iyi yapabilmek için eğitim almaya açık olmak	1	2	3	4	5
26. İşini sadece para için yapmak	1	2	3	4	5
27. Kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek	1	2	3	4	5
28. Gerektiğinde iş arkadaşlarının işlerini yürütebilmek	1	2	3	4	5
29. "Ben"i değil, "biz"i ön planda tutmak	1	2	3	4	5
30. İş arkadaşlarının eksikliklerini gidermekte onlara destek olmak	1	2	3	4	5
31. Yöneticisine karşı vefalı olmak	1	2	3	4	5
32. Kurumun değerlerini benimsemek	1	2	3	4	5
33. Kuruma karşı yapılan her türlü olumsuz davranışı kendisine yapılmış gibi görmek	1	2	3	4	5
34. Çalışma temposunu, yöneticisinin istediği düzeye ayarlayabilmek	1	2	3	4	5
35. Kendisini bu kurumda, ailenin bir parçası gibi hissetmek	1	2	3	4	5
36. Daha iyi alternatifler bulsa bile kurumda kalmaya devam etme anlayışına sahip olmak	1	2	3	4	5
37. Kişisel gelişimine önem vermek	1	2	3	4	5
38. Bu kurumda yükselmeyi hedeflemek	1	2	3	4	5
39. Kurumun imajını olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınmak	1	2	3	4	5
40. Kriz durumlarını iyi yönetebilmek	1	2	3	4	5
41. Beklenmeyen durumlarda uzlaşma sağlayabilmek	1	2	3	4	5
42. Yöneticileri ile iyi iletişim kurabilmek	1	2	3	4	5
43. Bir düşünceyi etkili bir şekilde ifade edebilmek	1	2	3	4	5
44. Kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek	1	2	3	4	5

EK 2

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yürütülmekte olan bir doktora tezi için veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır. Anket ifadeleri ile yöneticilerin, çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerinin düzeyi ve yönetim tarzlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bir yönetici olarak, kişisel görüşleriniz doğrultusunda vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlı kullanılacak ve tüm analizler tezi hazırlayan kişi tarafından yapılacaktır. Sizin ve kurumunuzun kimliği araştırmamızda belirtilmeyecektir.
Vereceğiniz yanıtların analiz edilebilmesi için hiçbir ifadenin boş bırakılmaması çok büyük önem taşımaktadır. Tüm ifadeleri değerlendirmenizi rica ederiz.

Araştırmamıza verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederiz.

Tezi Hazırlayan
Arş.Grv. Merve GERÇEK
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
merve.kirbaslar@istanbul.edu.tr

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Gönen İlkar DÜNDAR
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
gdundar@istanbul.edu.tr

	Aşağıdaki davranışlar, çalışanlarınızdan beklentileriniz açısından ne düzeyde önem taşımaktadır?				
(YÖNETİCİLER İÇİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ) Aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları çalışanlarınızdan ne düzeyde beklediğinizi "1" den "5"e kadar olacak şekilde çarpı (X) ile işaretleyiniz.	**Hiç önemli değil**	**Önemli değil**	**Kararsızım**	**Önemli**	**Çok önemli**
1. Bir düşünceyi etkili bir şekilde ifade edebilmek	1	2	3	4	5
2. Kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek	1	2	3	4	5
3. Yöneticileri ile iyi iletişim kurabilmek	1	2	3	4	5
4. Kurumu için kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak	1	2	3	4	5
5. Kurumun gizli bilgilerini korumaya özen göstermek	1	2	3	4	5
6. Güvenilir olmak	1	2	3	4	5
7. İşinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek	1	2	3	4	5
8. İşini benimseyip sahiplenmek	1	2	3	4	5
9. İş tanımının sınırları içinde kalmak	1	2	3	4	5
10. Kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek	1	2	3	4	5
11. Kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek	1	2	3	4	5

(ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ) Aşağıdaki davranışları ne sıklıkta gösterdiğinizi "X ile işaretleyiniz. **1=Hiçbir zaman** **5=Her zaman**	**Hiçbir zaman**	**Nadiren**	**Ara Sıra**	**Çok Sık**	**Her zaman**
1. Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
2. Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	1	2	3	4	5
3. Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
4. İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
5. Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.	1	2	3	4	5
6. Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
7. Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
8. Gelecekte başarılması gereken şeyleri başkalarına (diğerlerine-çalışanlara) coşkuyla anlatırım.	1	2	3	4	5
9. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
10. Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
11. "Eğer bozulmamışsa, Tamir etme- Öylece kalsın" düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	1	2	3	4	5
12. Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
13. Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
14. Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
15. Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16. İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.	1	2	3	4	5
17. Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	1	2	3	4	5
18. Yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	1	2	3	4	5
19. Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	1	2	3	4	5
20. İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
21. İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
22. Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	1	2	3	4	5

Size en uygun olan cevabı, ilgili kısmı işaretleyerek ya da boşlukları doldurarak belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

2. **Yaşınız:_____**

3. **Eğitim durumunuz:** İlkokul/Ortaokul/Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( )

   Doktora ( )

4. **Çalışma hayatınızda kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?:_____**

5. **Çalıştığınız yerde pozisyonunuzun bulunduğu yönetim kademesi nedir?**

   Üst kademe (Genel Müdür ve yardımcısı vb.) ( )
   Orta kademe (Bölüm müdürü ve yardımcısı vb.) ( )
   Alt kademe (Şef, vb.) ( )
   İşletme sahibi ( ) Diğer: _____

6. **Kurumunuzun faaliyet gösterdiği iş alanı:** Hizmet ( ) Üretim ( )

7. **Kurumunuzdaki çalışan sayısı: _____**

Anketi tamamlamış bulunmaktasınız.

Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz görüşlerinizi bu bölüme yazabilirsiniz.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 3

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo 48: Araştırmaya Katılanların Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No/ Puan	1	2	3	4	5	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
PS1	1	1	5	86	223	316	4,67	0,5561
PS2	1	1	3	56	255	316	4,782	0,4974
PS9	11	35	36	112	122	316	3,946	1,1213
PS16	5	12	45	146	108	316	4,076	0,8804
PS17	2	0	5	66	243	316	4,734	0,5511
PS19	1	0	3	38	274	316	4,848	0,437
PS24	1	3	14	153	145	316	4,386	0,6495
PS27	19	29	40	125	103	316	3,835	1,1567
PS42	4	0	13	124	175	316	4,475	0,6965
PS43	3	0	7	149	157	316	4,446	0,6377
PS44	2	2	12	149	151	316	4,08	0,6579

Tablo 49: Araştırmaya Katılanların "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği"ne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No/ Puan	1	2	3	4	5	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
DEL1	1	1	28	133	153	316	4,380	0,6864
DEL2	83	68	88	50	27	316	2,589	1,2656
DEL3	2	7	31	161	115	316	4,203	0,7539
DEL4	8	10	71	114	113	316	3,994	0,9694
DEL5	38	57	82	76	63	316	3,218	1,2872
DEL6	2	2	44	149	119	316	4,206	0,7467
DEL7	173	46	33	41	23	316	2,035	1,3530
DEL8	11	20	93	112	80	316	3,728	1,0214
DEL9	4	15	76	134	87	316	3,902	0,9014
DEL10	3	8	37	117	151	316	4,282	0,8394
DEL11	118	55	68	35	40	316	2,443	1,4074
DEL12	143	41	44	63	25	316	2,323	1,4154
DEL13	4	9	27	11	165	316	4,342	0,8491
DEL14	2	9	51	148	106	316	4,098	0,8125
DEL15	0	5	22	118	171	316	4,440	0,6943
DEL16	6	13	56	122	119	316	4,060	0,9426
DEL17	6	8	60	140	102	316	4,025	0,8869
DEL18	31	33	68	116	68	316	3,497	1,2176
DEL19	1	3	35	139	138	316	4,297	0,7260
DEL20	2	5	43	141	125	316	4,209	0,7812
DEL21	1	2	37	150	126	316	4,259	0,7098
DEL22	1	6	32	157	120	316	4,231	0,7306

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2007 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü tam burslu olarak kazandı. 2008 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü İngilizce çift anadal programına kabul edildi. 2011 yılında İşletme Bölümünü "Bölüm Birincisi" ve Endüstri Mühendisliği Bölümünü "Çift Anadal Programı Birincisi" olarak bitirdi.

2011 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programına birinci sıradan kabul edildi. 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR danışmanlığında yürütmüş olduğu "Çalışanların Etik İklim Algıları ile Örgüte Güven ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiler ile İlgili Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması ile 2013 yılında yüksek lisans programından mezun oldu. Aynı yıl, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında doktora eğitimine başladı. 2014 yılında TÜBİTAK BİDEB Yurt İçi Doktora Bursiyeri seçildi.

Kişisel ilgisi dolayısıyla başlamış olduğu Anadolu Üniversitesi Sosyoloji Bölümünü 2016 yılında onur derecesi bitirdi. İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Girişimcilik, Endüstri Mühendisliği ve Eğitim Bilimleri alanlarında ulusal ve uluslararası konferanslarda sunulmuş bildiri ve makaleleri bulunmaktadır.