



Araştırma Makalesi • Research Article

Special Issue on *International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS' 18)*, 27-28 June, 2018, Bandırma, Turkey

Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma

An Empirical Research on the Relationship between Perceived Injustice, Psychological Contract Violation, Cynicism, and Employee Silence

İlksun Didem Ülbeği ^{a,*}, Esengül İplik ^b

^a Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 01330, Adana/Türkiye.
ORCID: 0000-0001-6905-2720

^b Dr. Öğr. Üyesi, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, 01250, Adana/Türkiye.
ORCID: 0000-0002-6000-1588

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 10 Ağustos 2018

Düzeltilme tarihi: 28 Ağustos 2018

Kabul tarihi: 30 Ağustos 2018

Anahtar Kelimeler:

Adaletsizlik Algısı

Psikolojik Sözleşme İhlali

Sinizm

Çalışan Sessizliği

ARTICLE INFO

Article history:

Received

Received in revised form

Accepted

Keywords:

Perceived Injustice

Psychological Contract Violation

Cynicism

Employee Silence

ÖZ

Bu çalışmada adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali algısı, çalışan sessizliği ve sinizm arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiştir. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle 244 özel sektör çalışanından anket yapılarak veri toplanmıştır. Araştırma bulguları çalışmadaki değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Sonuçlara göre adaletsizlik algısının sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan sessizliğinin aracılık rolleri bulunmaktadır. Ayrıca adaletsizlik algısının sinizme etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan sessizliğinin seri aracılık etkileri de tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In this study, the direct and indirect effects between perceived injustice, psychological contract violation, employee silence, and cynicism are investigated. For this purpose, the data is collected from 244 private sector employees using convenience-sampling method via surveys. Research findings shows significant relationships between the variables in the study. According to the results psychological contract violation and employee silence have mediating roles on the relationship between perceived injustice and cynicism. Moreover, the study revealed that psychological contract violation and employee silence have serial mediating effects on the relationship between perceived injustice and cynicism.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: idulbegi@cu.edu.tr

1. Giriş

Giderek artan rekabetçi piyasalarda yaşanan değişimler ile bu rekabetçi baskılardan kaynaklanan yaygın işten çıkarmalar ve yeniden yapılanmalar, geleneksel örgüt-çalışan ilişkilerinde önemli değişimlere yol açmıştır. Bu tür baskı ve güçler, bir yandan örgütlerin yapılarını diğer yandan da çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin doğasını değiştirerek birçok örgütün içyapısını etkilemiştir. Bu olayların ışığında, günümüz iş dünyasında ortaya çıkan çağdaş örgüt-çalışan ilişkilerini tanımlamaya ve anlamaya yardımcı olmada psikolojik sözleşmeler giderek daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Örgüt ve çalışanlar arasında gerçekleşen sosyal değişimin bir türünü oluşturan psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki iş ilişkisinde çalışanın, örgütleriyle arasında var olan karşılıklı yükümlülükler ile ilgili inançlarını içermektedir (Rousseau, 1990: 390). Bu inançlar öznel olabilmekte ve bireyin geçmiş iş deneyimleri ile işe alım sırasında yaşadığı deneyimler gibi faktörlerden etkilenmektedir. Özünde, psikolojik sözleşme, çalışanların, resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen sorumlulukları hakkında sahip oldukları varsayımları veya beklentilerini içermektedir (Grimmer ve Oddy, 2007: 154-155).

Örgüt ile çalışan arasındaki iş ilişkisinin niteliğini açıklamak için kullanılan bir kavram olan psikolojik sözleşme, çalışanların örgütlerinden ne bekledikleri ve buna karşılık kendilerinin örgütlerine ne tür katkılar sağlaması gerektiğine ilişkin algılarıyla ilgilidir (Chrobot-Mason, 2003: 22). Psikolojik sözleşmelerin önemli bir özelliği, kişinin anlaşmanın karşılıklı olduğuna, yani, belirli bir eylem sürecine katılan tarafları bağlayan ortak bir anlayışın bulunduğu dair inancıdır. Çalışanlar, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini algıladığında, psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle, psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgütün iş ilişkisinde zimnen kabul ettiği taahhütleri yerine getirme konusundaki başarısızlıklarıyla ilgili bilişsel değerlendirmelerini ifade etmektedir (Wang ve Hsieh, 2014: 57). Çalışanların örgütlerinin ne kadar adil davrandığına ilişkin algıları bu bilişsel değerlendirmenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın adil olmayan bir şekilde muamele gördüğüne ilişkin algısına dayanmaktadır (Kickul vd., 2001: 78).

Psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların davranışlarını anlamak ve öngörmek için önemli bir yapı olarak görülmektedir. Araştırmalar, örgüt yükümlülüklerini yerine getirdiğinde, çalışanların işlerinden daha fazla memnun olduğunu, işlerine olan bağlılıklarının ve örgüte olan güvenlerinin arttığını, vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Diğer yandan, algılanan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi (sözleşme ihlali) ise olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel ve bireysel düzeyde birçok olumsuz sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bireysel düzeyde, çalışanlar stres, öfke ve tükenmişlik yaşayabilmektedir. Örgütsel düzeyde ise, psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıları azaltmakta, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının düşmesi, işyerinde sapkın davranışların artması gibi olumsuz iş tutum ve davranışlarına yol açabilmektedir (Pate vd., 2003: 559).

İhlallerin önemli ve az çalışılmış sonuçlarından bir diğeri de bireyler, gruplar veya kurumlara yönelik olumsuz duyguların

yanı sıra hayal kırıklığı ve güvensizlik ile nitelendirilen bir tutum olan çalışan sinizminin artmasıdır. Sinizm, çalışanlar, örgütün kendilerine ihanet ettiğine, örgütten bekledikleri doğruluk ve dürüstlüğü göremediklerine inandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sinizm, psikolojik sözleşme ihlallerine bir tepki olarak ortaya çıkabilmektedir (Cole vd., 2006: 464). Bazı durumlarda ise çalışanlar örgütlerine tepki göstermeyip sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu bağlamda bu çalışma ile çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri bulunan psikolojik sözleşme ihlali ve adaletsizlik algısı ile örgütsel değişim ve gelişim önündeki önemli engeller olarak kabul edilen çalışan sessizliği ve sinizm arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Adaletsizlik Algısı

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne dayanan örgütsel adalet çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi nedeniyle örgütsel davranış alanında araştırmacıların en çok ilgisini çeken kavramlardan birisi olmuştur. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar adaleti diğer çalışanların elde ettikleri çıktı (ödeme, takdir edilme, kişisel gelişim ve güvenlik gibi) ile kendi elde ettiği çıktıyı ya da örgüte yaptığı katkılarla (zaman, çaba ve yetenek gibi) elde ettiği ödüllerin uygunluğuna karşılaştırarak adil davranılıp davranılmadığına karar vermektedirler (Yean ve Yusof, 2016: 799). Bunun dışında, yöneticilerin karar verme sürecinde uyguladığı yöntemlerin doğru, tutarlı, tarafsız, düzeltilebilir olup olmadığı, çalışanların kaygılarını ve görüşlerini temsil edip etmediği de adalet algısını oluşturan diğer önemli unsurlardır (Judge ve Colquitt, 2004: 395).

Örgüt bilimleri içinde adalet genel olarak tanımlayıcı bir şekilde ele alınmakta, yani, çalışanlar tarafından formüle edilen adalet algılarına veya değerlendirmelerine odaklanılmaktadır. Daha açık söylemek gerekirse, bazı kişi ya da kişiler öyle olduğuna inandığı için bir kişi "adil" veya "adil değil" olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım özneldir ve neyin uygun olup olmadığı konusunda çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütsel adalet araştırmacılarının bireylerin adalet algılarına büyük bir vurgu yaptığı bu tanımlayıcı bakış açısına göre, adalet, bireylerin nesnel bir gerçeklikten veya yerleşik bir ahlak kuralından ziyade doğru olduğuna inanılan öznel bir kavramdır (Cropanzano ve Molina, 2015: 379; Cropanzano vd., 2007: 35).

Çalışanların işyerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerini değerlendirme ve bu değerlendirmelerinin iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini belirleme biçimleriyle ilgili olan örgütsel adalet dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere 4 farklı boyutta incelenmektedir. Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk araştırmalar çalışanların elde ettikleri çıktılara ilişkin adaleti ifade eden dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmıştır. Adaletin bu boyutu çalışanların eşitsizlik duygularını (dağıtım adaleti) ücret ve terfi gibi sonuçlara ilişkin memnuniyetsizlikleriyle ilişkilendirmektedir (DeConnick, 2010: 1350). İşlem adaleti örgüt içerisindeki karar verme usullerine ilişkin adalet algısını olarak tanımlanmaktadır. Karar verme usullerinin adil olup olmadığı, kararların tutarlılık, doğruluk ve önyargıları ortadan kaldırılabile düzeyi ile farklı görüş ve fikirlere ne derece izin verildiğiyle değerlendirilmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan daha sonraki çalışmalar ise, kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve bilgi adaleti (yeterli, dürüst açıklamalar) üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişilerarası adalet, örgüt içerisinde çalışanlara ne kadar saygı gösterildiğiyle ilgiliyken, bilgilendirici adalet, yöneticilerin zamanında ve yeterli bilgi ve açıklama sağlayıp sağlamadığıyla ilgilidir (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki karar verme süreci ile kaynakların ve ödüllerin iş bağlamında paylaşımı ve dağıtımındaki adalet algılarını ifade ederken (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183); bu süreçlerin adil olup olmadığına ilişkin çalışanlarda oluşan olumsuz algı ise “örgütsel adaletsizlik algısı” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütlerin etkin işleyişi için temel bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. İşlemleri, politikaları, etkileşimleri ve dağıtım sistemlerinde adil olan örgütlerin çalışanları, olumlu davranışlar sergilemekte, üretkenlikleri açısından örgüte önemli katkılar sağlamakta ve örgütün etkinliğini olumlu yönde etkileyebilmektedirler (Akanbi ve Ofoegbu, 2013: 207). Bununla birlikte, örgütte süreçlerin işleyişinde ve ödüllerin dağıtımında adil olmayan bir şekilde davranıldığını hissettiğinde ise çalışanın motivasyonu önemli ölçüde düşmekte, daha fazla olumsuz tutum ve davranış sergilemeye eğilimli olabilmektedir (Yean ve Yusuf, 2016: 799).

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Geleceğe yönelik verilmiş bir dizi vaat (söz) olarak tanımlanan sözleşmeler, iş ilişkilerinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Gelecekteki değişim vaadi olmadan, taraflardan hiçbiri diğer tarafa herhangi bir katkıda bulunma motivasyonu içerisinde olmaz ve ilişki her iki taraf için de çekilmez bir hale gelebilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 245). İşçi-işveren arasındaki ilişki hem resmi hem de gayri resmi sözleşmeler tarafından yönetilmektedir. Resmi yazılı sözleşmeler, her iki tarafın temel yükümlülük ve sorumluluklarını gösterirken, resmi olmayan sözleşmeler çalışanların ve işverenlerin karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin algılarını göstermektedir (Mohamad ve Badawy, 2016: 14). Bu “zihinsel” sözleşme biçimi “psikolojik sözleşme” olarak da nitelendirilmektedir. Taraflar arasındaki güveni temsil eden sözleşmeler, çalışanın örgütleriyle psikolojik bağlarını güçlendiren bir unsurdur (Cassar ve Buttigieg, 2015: 219).

Psikolojik sözleşmeyi tanımlamak için iki yaygın yaklaşım bulunmaktadır. ‘Klasik tanım’ olarak ifade edilen ilk tanım, iş ilişkisi içerisindeki değişim ile ilgili olarak işveren ve çalışan algılarına odaklanmakta, aynı zamanda bu algıları şekillendiren toplumsal süreçleri de göz önünde bulundurmaktadır. İkinci tanım ise, psikolojik sözleşmenin sadece çalışanın zihninde formüle edildiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, bu tanım bireyler ve onların örgütleri arasındaki bir değişim anlaşmasının şartlarıyla ilgili olarak örgüt tarafından şekillenen bireysel inançlar hakkındadır. Bu iki geniş tanım dışında da psikolojik sözleşme kavramının yükümlülükler, vaatler, hedef belirleme, karşılıklılık, algılar, inançlar ve güven gibi farklı kavramları içeren tanımları da yapılmıştır (Grant, 1999: 328).

Psikolojik sözleşmeyi, taraflar arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin inancı şeklinde ele alan Rousseau (1989) tarafından yapılan tanımda kilit nokta, tarafları bir takım karşılıklı yükümlülüklerle bağlayan bir söz

verildiği ve karşılığında bir teklif sunulduğuna dair bir inancı içermesidir. Bu tanıma göre diğer sözleşme türlerinin aksine psikolojik sözleşmelerde örgüt ve birey olmak üzere iki taraf bulunmamakta; çünkü psikolojik sözleşmeler bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme, birey yaptığı katkılara örgütün bir karşılık vermek zorunda olduğunu (ya da tam tersi) düşündüğünde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin gelişmesine öncülük eden unsur bireyin sözleşmeyi oluşturan karşılıklılık yükümlülüğüne olan inancıdır ve bu inanç tek yanlıdır, birey tarafından kabul edilmekte ve örgütü herhangi bir şeye mecbur kılmamaktadır (Rousseau, 1989: 124; Schalk ve Roe, 2007: 168).

Her ne kadar psikolojik sözleşmeler ilk olarak 1960’larda akademisyenler tarafından tartışılmaya başlanmış olsa da, bu yazılmamış iş sözleşmelerine olan yaygın ilgi 1990’lardan itibaren artmaya başlamıştır. Bu ilgi, çalışanla örgüt arasındaki iş ilişkisinin büyük bir değişim döneminden geçtiği ve psikolojik sözleşme ihlallerinin daha yaygın hale geldiği algısı ile ortaya çıkmıştır. Bu nedenle psikolojik sözleşme teorisi içerisinde en çok ele alınan konu “ihlal” olmuştur. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlalleri ilk başlarda çoğunlukla kuramsal olarak tartışılırken, konuyla ilgili görgül araştırmalar sonraki yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır (Turnley ve Feldman, 1999: 896). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgütlerinin psikolojik sözleşme şartlarına uymadıkları için sözlerini yerine getirmediklerini düşündükleri ve algıladıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230; Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Yapılan önceki araştırmalar (Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau, 1995), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütün bilerek ya da öngörülemez durumlar nedeniyle çalışanına verdiği sözü yerine getirememesi yani sözünden dönmesi ile çalışanın ve örgütün, çalışana vaat edilenler hakkında farklı anlayışlara sahip olması (uyumsuzluk yaşanması) gibi iki temel nedeni olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, uyumsuzluktan kaynaklanan ihlallerde, örgüt, taahhütlerini yerine getirdiğine inanmaktadır, ancak çalışan, örgütün verdiği sözlerin bir veya daha fazlasını yerine getirmediğini düşünmektedir. Hem psikolojik sözleşmelerin nasıl geliştiğini hem de çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerini nasıl algıladıklarını anlamak için çeşitli kuramsal bakış açıları kullanılırken, bu teorilerin çoğu, bir şekilde ya da benzer şekilde, beklentilerin uyumsuzluğuna odaklanmıştır. Özellikle, sosyalleşme teorisi, sosyal değişim teorisi ve kontrol teorisi psikolojik kontratların nasıl geliştiğini ve neden algılanan psikolojik sözleşme ihlallerinin meydana geldiğinin altını çizmektedir (Robinson ve Morrison, 2000: 526).

Psikolojik sözleşmelerin nasıl geliştiği açısından bakıldığında, bireylerin psikolojik sözleşmelerini içeren beklentilerinin genellikle örgüt temsilcileriyle etkileşimleri ve örgüt kültürüne dair algıları olmak üzere iki kaynaktan oluştuğu görülmektedir. İşe alım sırasında birim yöneticileri veya insan kaynakları yöneticileri, örgütten neler beklemeleri gerektiğine dair çalışanlara belirli vaatlerde bulunurlar. Bunun dışında, örgüt kültürüne ilişkin algılar ve standart işletme prosedürleri de çalışanların psikolojik sözleşmelere ilişkin inançlarını belirlemektedir. Buna göre hem işe alım sürecinde hem de sosyalleşme sürecinde kazanılan deneyimler yoluyla oluşan beklentilerden sonra, psikolojik sözleşmeler şekillenmektedir. Kontrol teorisi ise, çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine olası tepkilerini anlamada yararlı bir bakış açısı sağlamaktadır.

Bu teoriye göre, çalışanlar örgütlerinin vaat ettikleri ile gerçekte ne aldıkları arasında bir tutarsızlık algıladıklarında her zaman bir tutumsal veya davranışsal tepki gösterirler. Çalışanların bakış açısından, bu tür tutarsızlıklar kendileri ve örgütleri arasındaki sosyal değişim ilişkilerinde dengesizlikleri temsil etmektedir. Bu bağlamda kontrol teorisi, çalışanların bu dengesizlikleri ortadan kaldırmak veya en azından azaltmak için motive olduğunu ortaya koymaktadır (Turnley ve Feldman, 1999: 898).

Bugüne kadar psikolojik sözleşme ihlali birçok yazar tarafından tartışılrsa da, kavramsallaştırılması açık değildir. İhlal, bir yandan, özellikle de görgül çalışmalarda bireyin, çalıştığı örgütün psikolojik sözleşmeyi oluşturan bir veya daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin algısı olarak tanımlanırken, diğer yandan, güçlü bir duygusal deneyim yaşatan, ihlal algısı yaşayan çalışanın ihanet ve derin psikolojik sıkıntı sonucu öfke, kızgınlık ve haksızlık duygusu yaşamasına neden olan bir olgu olarak da kavramsallaştırılmıştır. Birinci tanım, ihlalin bilişsel olduğunu ve bireyin kendisine ne söz verildiğine ilişkin inançlarına dair zihinsel çıkarımını yansıttığını göstermektedir. Diğer tanıtımda ise, ihlalin, bir sözün tutulmadığına ilişkin salt bilişin ötesinde bir olgu olduğu ve çalışanların ihlalle ilgili güçlü duygusal tepkiyi yaşamaksızın örgütün yükümlülüğünü yerine getirmediğini algılamayacağını ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Morrison ve Robinson (1997) da bu iki kavramsallaştırma ışığında, psikoloji yazınında yapılan araştırmalara dayanarak duyguların belirli olayların bilişsel değerlendirmelerine dayalı olarak ortaya çıktığını belirtmiş ve ihlali bilişsel bir yorumlama sürecinden kaynaklanan duygusal bir deneyim şeklinde tanımlamışlardır.

Sözleşmeler iyi niyet ve adil davranma varsayımları altında ortaya çıktıklarından ve taraflar arasındaki güvene dayandığından, sözleşme ihlalleri ilgili taraflar açısından ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. İhlalin hemen ardından, çalışanlar genellikle ihlalden önce yaptıkları gibi psikolojik sözleşmelerine güvenemezler. Bunun yerine, sinik ve güvensiz olabilmekte, işverenlere karşı hissettikleri yükümlülükler azalmakta, intikam almak ve görevlerini ihmal etmek gibi ilişkilerde bozulma olduğunu gösteren davranışlarda bulunabilmektedirler. (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Tomprou vd., 2015: 561).

2.3. Çalışan Sessizliği

Örgüt içerisinde fikir paylaşımı, sorunların tartışılması ve önerilerde bulunulması gibi çalışan tutumları öncelikli amacı çalışanlarda var olan bilgiyi bütünleştirerek mal ve hizmetlere dönüştürmek olan modern örgütler için hayati önem taşımaktadır. Yıllar içinde örgüt yazınında, çalışanların işyerindeki önemli konular, durumlar veya sorunlar hakkındaki düşüncelerini dile getirmeye istekli veya isteksiz olmalarının farklı biçimlerini ve yönlerini tanımlamak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların birçoğunda çalışan konuşma davranışı (ses) farklı açılardan incelenirken, çalışanın örgüt içerisinde kasıtlı sessiz kalma davranışı Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmayla birlikte araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Khalid ve Ahmed, 2016: 174).

Genel olarak, çalışan sessizliği, çalışanlar tarafından bilginin kasıtlı olarak saklanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, her iletişimsizlik vakası çalışan sessizliğini temsil

etmemektedir. Sessiz kalmak söyleyecek anlamlı bir şeyi olmamak gibi birçok nedenden dolayı ortaya çıkabildiği için sadece konuşma eksikliği olarak anlaşılmamalıdır. Aksine, sessizlik, kişinin bir problemle ilgili öneriye, bilgiye veya paylaşılması yararlı ve uygun olabilecek farklı bir bakış açısına sahip olmasına rağmen konuşmaması anlamına gelmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39; Morrison, 2014: 174).

Çalışanın işle ilgili konularda potansiyel olarak önemli olabilecek bilgileri saklı tutmasını ifade eden sessizlik, pasif bir davranışı temsil eden geleneksel tanımlamanın aksine Pinder ve Harlos (2001) tarafından aktif, bilinçli, kasıtlı ve maksatlı bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır. Buna göre bazı sessizlik biçimleri çalışanların gizli bilgileri başkalarından saklayarak korudukları zamanki gibi stratejik ve proaktif, yani bilinçli, amaçlı ve kasıtlıyken, bazıları ise tamamen korkuya dayalı olarak bilginin saklanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlamalar ışığında sessizlik karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmış ve kabullenici, savunmacı ve prososyal (örgüt yararını gözeten) sessizlik olmak üç boyutta tanımlanmıştır (Van Dyne vd., 2003: 1365-1366).

Kabullenici sessizlik, çalışanların bilginin açıklanmasının anlamsız olduğu ve/veya örgüt tarafından önemsenmeyeceği ve anlamlı bir değişikliğe yol açmayacağı inancıyla düşüncelerini dile getirmemesi şeklinde ortaya çıkan pasif bir davranıştır. Örneğin, bir çalışan örgütün sorunu çözmek için çabalayacağına inanmadığı için tehlikeli bir çalışma ortamı olduğu ile ilgili bilgiyi paylaşmaması durumunda kabullenici sessizlik davranışı sergilemektedir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından tanımlanan diğer bir sessizlik türü olan savunmacı sessizlik, bir çalışanın olumsuz tepkileri önlemek için bilgiyi kasıtlı olarak sakladığı durumlarda ortaya çıkan, bireyin kendini korumaya veya savunmaya yönelik geliştirdiği bir davranıştır. Kabullenici sessizliğin aksine, savunmacı sessizlik doğası gereği proaktif; uygulanabilir alternatiflerin dikkate alınmasını içerir ve sessiz kalma kararı, bireyin kendini dış tehditlerden koruma arzusuyla gelişen bir sessizlik türüdür. Örneğin, bir çalışanın hileli ticaret uygulamalarına karışmış bir amiri hakkında bilgisi varsa ve bu bilgiyi misilleme korkusuyla (ör. iş kaybı, terfi reddi, vb.) saklı tutması durumunda, çalışan savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedir (Whiteside ve Barclay, 2012: 253).

Bir diğer sessizlik türü olan ve Van Dyne vd. (2003) tarafından yapılan çalışmayla yazına kazandırılan prososyal sessizlik ise başkalarının yararını düşünme veya işbirlikçi güdülere dayalı olarak, diğer insanlara ya da örgüte fayda sağlama amacıyla iş ile ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklı tutmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bir örgüt tarafından zorunlu kılınmayan, isteğe bağlı, başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranış olan prososyal sessizlik, savunmacı sessizlik gibi, alternatiflerin göz önünde bulundurulmasına, fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli bir şekilde saklı tutulmasına dayanırken, savunmacı sessizlikten farklı olarak, konuşmadan kaynaklanabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade başkaları için endişelenmeye dayanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1368).

İş yerinde çalışanlar tarafından bilginin kasıtlı olarak saklanması örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışan sessizliği ile ilgili yapılan kapsamlı çalışmalar (Pinder ve Harlos 2001; Vakola ve Bouradas, 2005; Brinsfield vd., 2009), çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı korku, durumu kabullenme, örgütü veya

başkalarının yararını düşünme gibi sebeplerle çoğunlukla bilgiyi bilerek kendilerine sakladıklarını, bunun da değişim ve gelişim süreçlerini olumsuz yönde etkileyerek örgütün başarısı açısından büyük bir tehdit oluşturduğunu ortaya koymuştur (Khalid ve Ahmed, 2016: 174). Çalışan sessizliği, yönetimin önemli bilgilere ulaşmasını önleyerek işin yapılmasını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, sürekli süreç iyileştirme, mevcut iş süreçlerindeki zayıflıklar hakkında ipuçları sağlayabilecek operasyonel sorunların sürekli olarak tanımlanmasını gerektirir. Çalışanların bu süreçlerle ilgili bilgileri saklı tutması, bu tür sorunların ortaya çıkmasını önleyecek ve örgütte yenilik süreci önünde önemli bir engel teşkil edebilecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38).

Çalışanların işle ilgili konular hakkında konuşma konusundaki isteksizliğinin örgütün üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra birçok önemli bireysel sonuçla da ilişkilendirilmiştir. Yapılan çalışmalarda, örgüt içerisinde iletişimi kasten engelleyen çalışanların daha fazla strese maruz kaldıklarını (Cortina ve Magley, 2003), işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını (Kumar vd., 2015), iş tatminlerinin ve bağlılıklarının azaldığını (Vakola ve Bouradas, 2005; Nikmaram vd., 2012) ortaya konulmuştur.

2.4. Sinizm

Örgütsel değişim ve kalite iyileştirme çabaları gibi örgütlerde yaşanan dönüşümün ortaya çıkardığı bir olgu olan sinizm kavramı yapılan ilk çalışmalarda "başkalarından hoşlanmama ve başkalarına güvenmeme" ile ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlanmıştır. Yapılan sonraki çalışmalarda sinizm, hem bir kişilik özelliği (Smith vd., 1988) hem de bir duygu olarak (Meyerson, 1990) tanımlanmasına rağmen, birçok çalışmada, bir nesneye (iş, örgüt vb.) yönelik çevresel faktörlerin sebep olduğu olumsuz bir tutum olarak ele alınmıştır. Aslında, işe yönelik sinizm ve çalışma değerleri ilişkisi üzerine yapılan bir çalışma (Guastello vd., 1992), sinizmi belirli bir olumsuz iş tutumu olarak tanımlamış ve işe yönelik sinizmin, kişilik özelliği ile ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Wanous vd. (1994) tarafından yapılan çalışmada da, örgütsel sinizm, kötü yönetilen değişim girişimlerine sürekli maruz kalma nedeniyle gelecekte gerçekleştirilecek değişim çabalarına yönelik kötümserlik ve umutsuzluk tutumu olarak tanımlanmıştır (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Dean vd. (1998)'e göre örgütsel sinizm, (1) örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanma; (2) örgüte yönelik olumsuz duygular besleme ve (3) bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimi olmak üzere üç boyutu içeren olumsuz bir tutumdur. Buna göre, sinizm, bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlere karşılık gelen çok boyutlu bir yapı olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ilk boyutu, kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancı ifade eden bilişsel boyuttur. Buna göre; sinik tutuma sahip çalışanlar, örgütteki uygulamaların adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi temel ilkelere sahip olmadığına, bu ilkelerin genellikle birilerinin çıkarlarına kurban edildiğine, ahlaksız davranışların norm haline geldiğine ve insanların davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar (Dean vd., 1998: 346).

Sinizmin duyuşsal boyutu, örgüte karşı güçlü duygusal tepkileri içermektedir. Sinik tutumların bu boyutu kavramsallaştırılırken, öncelikle Izard'ın (1977) her biri hem

yumuşak hem de güçlü bir biçimde tanımlanan dokuz temel duygunun (ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama) belirlendiği çalışmasını temel almışlardır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, bu duyguların birçoğunu içermektedir. Örneğin, sinik tutuma sahip bir çalışan, çalıştığı örgütü aşağılayabilmekte, örgüte karşı öfke duyabilmekte, çalıştığı örgütü düşündüğünde sıkıntı, iğrenme ve utanç duyabilmektedir. Dolayısıyla sinizm, birçok olumsuz duyguyla ilişkilendirilebilmektedir (Dean vd., 1998: 346).

Sinizmin olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışlara yönelik eğilimleri içeren son boyutu olan davranışsal boyuta göre, sinik tutumlar, belirli davranışlardan ziyade, davranış türlerine yönelik eğilimleri içermektedir ve sinik tutumlara sahip olanların en belirgin davranışsal eğilimi ise, örgütün sert bir şekilde eleştirilmesidir. Buna göre sinik tutuma sahip çalışanlar, örgütün dürüstlüğü, samimiyeti vb. konulardaki eksikliğini, ahlaksızlığın örgütün bir parçası haline geldiği ile ilgili yorumlarını açıkça dile getirmekte ve alaycı mizah kullanmak dâhil birçok farklı biçimde sert eleştiriler yapmakta, örgütsel eylemler hakkında kötümser öngörülerde bulunmaktadır. Örgütlerde sinik davranışlar çalışanların birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri gibi sözlü olmayan davranışlarıyla da ortaya çıkabilmektedir (Brandes vd., 1999: 5).

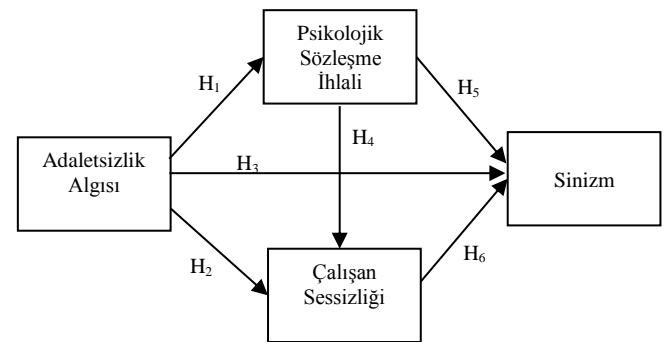
Sinizm ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bulguları, örgütsel sinizmin hem bireysel olarak çalışanlar hem de bütün olarak örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir tutum olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, örgütsel sinizm, iş tatmini (Reichers vd., 1997), örgütsel bağlılık (Rubin vd., 2009) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000) gibi çalışan tutum ve davranışları olumsuz yönlere etkilemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışma kapsamında yapılan yazın taraması sonucu oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Çalışan hak ettiği veya kendisine söz verilen çıktıları elde edemediğinde ortaya çıkan sözleşme ihlali, eşitsizlik ve adaletsizlik algıları ile yakından ilgilidir. Çalışanların adalet algıları, bilişsel ve deneyimsel değerlendirme süreçlerine dayanmakta ve bu değerlendirmenin sonucu da sözleşme ihlali ile ilgili yargıların oluşmasında önemli bir rol

oyunmaktadır (Cassar ve Buttigieg, 2015: 218). Kısacası sözleşme ihlali yapıldığına ilişkin algı, elde edilen çıktılarda dağıtımının ve karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirme ile ilgili kararlardan etkilenmektedir. Yapılan çalışmalar (Chen, 2010; Cassar ve Buttigieg, 2015; Kickul vd., 2001) da örgütsel adaletin psikolojik sözleşmelerin yerine getirildiği algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

H₁: Adaletsizlik algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İnsanların örgütsel bağlamlardaki eşitlik ve adalet algılarını ifade eden örgütsel adalet algısı, birçok çalışan tutum ve davranışının sebebinin oluşturmaktadır. Çalışanlar yöneticileri ve örgütleri tarafından adil bir şekilde davranıldığını algıladıklarında, rol beklentilerinin ötesinde davranış sergileyecek ve örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır. Buna karşılık, çalışanlar örgütleri tarafından haksız davranışlara maruz kaldıklarında ise, örgütlerine güvenmemeyi ve örgütte bir sorun olduğunda sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Aküzüm, 2014: 96).

H₂: Adaletsizlik algısı ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Adaletsizlik algısı hem örgütü hem de çalışanı etkileyen bir sorun olarak görülen çalışan sinizmini tetikleyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Bunun sebebi, örgütsel adaletin çalışanların en çok önemsendiği önemli konulardan biri olmasıdır (Shaharruddin vd., 2016: 49). Dolayısıyla, çıktı ve ödüllerin haksız ve adaletsiz dağıtımı, çalışanların moralini zayıflatmakta ve örgüte karşı olumsuz tutum (sinizm) geliştirmesine neden olmaktadır (Fitzgerald, 2002: 12).

H₃: Adaletsizlik algısı ile sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Psikolojik sözleşme, çalışanın kuruluşa yaptığı katkıları yönlendiren bir standarttır ve örgütten elde etmeyi beklediği mevcut veya gelecekteki kazançları içermektedir. Örgütün önemli yükümlülükleri yerine getirmediği algılandığında ortaya çıkan sözleşme ihlali, çalışanda sıkıntı ve öfkeye neden olmakta ve olumsuz duygusal tepkilere yol açmaktadır. İhlal algısının yaşanması, çalışanların genellikle ihlal algısından önce yaptıkları gibi psikolojik sözleşmelerine güvenmemelerine yol açmakta, bunun yerine, örgütlerine olan güvenleri azalmakta, örgütlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmemekte, intikam almak ve iş yükümlülüklerini ihmal etmek gibi ilişkilerde bir bozulma olduğunu gösteren davranışlarda bulunmakta ve sinik tutum sergileyebilmektedirler (Tomprou vd., 2015: 1). Bazı durumlarda ise çalışanlar örgütlerinden intikam almak gibi sapkın davranışlarda bulunmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Çalışanlar, kurumları tarafından yapılan sözleşme ihlalinin düzeltilmediklerini hissettiklerinde, ihlale ilişkin endişelerini dile getirmeyi bırakıp, sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Wang ve Hsieh, 2014, 58).

H₄: Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütün hatalarını tespit etme ve öğrenme yeteneğini azaltması nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliliği olumsuz etkileyen sessizlik, çalışanlar arasında, örgüte olan ilişkileri

üzerinde ciddi ve uzun vadeli olumsuz sonuçlar doğuran stres, sinizm ve tatminsizlik yaratabilmektedir (Milliken vd., 2003, 1473). Sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda da (Tamuz, 2001; Milliken vd. 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015) çalışanlarda ortaya çıkan sinik tutumun sessizliğinin önemli sonuçlarından bir tanesi olduğu ileri sürülmektedir.

H₆: Çalışan sessizliği ile sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu çalışmada adaletsizlik algısının çalışanların sinizm düzeyleri üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan sessizliği ile birlikte dolaylı etkisinin de incelenmesi söz konusudur. Alan yazında yapılan önceki çalışmalar, adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan sessizliği ve sinizmi arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymuştur. Söz konusu değişkenler arasında doğrudan ilişkilerin olması, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan sessizliğinin adaletsizlik algısı ile çalışan sinizmi arasındaki ilişkide dolaylı etkilerinin de olabileceğine işaret etmektedir.

H₇: Adaletsizlik algısının sinizme etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü vardır.

H₈: Adaletsizlik algısının sinizme etkisinde çalışan sessizliğinin aracılık etkisi vardır.

H₉: Adaletsizlik algısının sinizme etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan sessizliğinin seri aracılık etkisi vardır.

3.2. Örneklem

Çalışmada kullanılan veri kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak özel sektörde çalışan bireylerden elde edilmiştir. Toplam 300 anket dağıtılmış olup, bu anketlerden 248 adedi geri dönmüş ve 4'ü uygun biçimde doldurulmadığından çalışma dışında bırakılmıştır. Böylece analizde kullanılan toplam anket sayısı 244 olmuştur. Tablo 1'de örnekleme ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Örneklem İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet	F	%	Medeni Durum	F	%
Kadın	105	43,0	Evli	116	47,5
Erkek	139	57,0	Bekâr	128	52,5
Toplam	244	100	Toplam	244	100
Yaş	F	%	Eğitim Durumu	F	%
18-24	16	6,6	Lise	106	43,4
25-31	75	30,7	Ön Lisans	56	23,0
32-38	84	34,4	Lisans	67	27,5
39-45	34	13,9	Lisansüstü	15	6,1
46-52	24	9,8	Toplam	244	100
53 ve +	11	4,5			
Toplam	244	100			
Çalışma Süresi	F	%	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	F	%
1 yıldan az	18	7,4	1 yıldan az	22	9,0
1-5 yıl	91	37,3	1-5 yıl	97	39,8
6-10 yıl	59	24,2	6-10 yıl	52	21,3
11-15 yıl	36	14,8	11-15 yıl	42	17,2
16-20 yıl	28	11,4	16-20 yıl	22	9,0
21 yıl +	12	4,9	21 yıl +	9	3,7
Toplam	244	100	Toplam	244	100

Tablo 1’de yer alan verilere göre, 244 çalışanın %43’ü kadın, %57’si ise erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında ise katılımcıların %34,4’ünün 32-38 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Örneklemin eğitim durumu incelendiğinde %43,4’ü lise, %27,5’i lisans, %23’ü ise ön lisans mezunudur. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında %37,3’ü 1-5 yıl, %24,2’si 6-10 yıllık çalışma süresine sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplamak amacıyla adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan sessizliği ve sinizm ölçekleri kullanılmıştır. Buna göre, adaletsizlik algısını ölçmek amacıyla Hodson vd. (1994) tarafından geliştirilmiş olan dört ifadeli ölçek kullanılmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali Robinson ve Morrison (2000) tarafından yapılan çalışmada kullanılan 9 ifadeli ölçek ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, çalışan sinizmi Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden

oluşan ölçekle, çalışan sessizliği ise Pugh vd. (2003) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. İfadelerin tamamının değerlendirilmesinde beşli Likert kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Güvenirlilik Analizi

Çalışmada ölçeklerin güvenilirliklerini ortaya koymak amacıyla değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları, içsel tutarlılığı değerlendiren Cronbach alfa katsayısı, maddelerin silinmesi durumunda alfa değerinin artıp artmadığının değerlendirilmesi ve yapı güvenirligi katsayısı dikkate alınmıştır. Buna göre Tablo 2’de görüldüğü üzere Cronbach alfa değerleri adaletsizlik algısı için 0,87, psikolojik sözleşme ihlali için 0,94, çalışan sessizliği için 0,91 ve sinizm için 0,89 olarak elde edilmiş olup bu değerlerin tamamı 0,70’in üzerinde yüksek değerler almıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri	Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa katsayısı	Yapı Güvenirligi Katsayısı
Adaletsizlik Algısı				0,87	0,87
A1	0,79	0,72	0,84		
A2	0,79	0,72	0,84		
A3	0,77	0,72	0,84		
A4	0,82	0,74	0,83		
Psikolojik Sözleşme İhlali				0,94	0,94
P1	0,81	0,79	0,94		
P2	0,78	0,75	0,94		
P3	0,79	0,76	0,94		
P4	0,80	0,77	0,94		
P5	0,81	0,79	0,94		
P6	0,82	0,80	0,94		
P7	0,77	0,75	0,94		
P8	0,83	0,80	0,94		
P9	0,84	0,81	0,94		
Çalışan Sessizliği				0,91	0,91
S1	0,81	0,77	0,89		
S2	0,85	0,80	0,88		
S3	0,81	0,76	0,89		
S4	0,80	0,75	0,89		
S5	0,80	0,76	0,89		
Sinizm				0,89	0,89
C1	0,76	0,70	0,87		
C2	0,79	0,74	0,86		
C3	0,80	0,75	0,86		
C4	0,82	0,76	0,86		
C5	0,78	0,73	0,87		

Çalışmada kullanılan ölçeklerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları Tablo 2’de görülmekte olup, 0,72 ile 0,81 arasında değişen ve 0,50’nin üzerinde değerler almıştır. Ayrıca yine Tablo 2’de yer aldığı üzere çalışmada yer alan ölçeklerin maddelerinden herhangi birinin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa katsayısında bir artış olmadığı görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin bulguların yanı sıra, Tablo 2’de görüldüğü şekilde yapı güvenirligi katsayıları da 0,70’in üzerinde oldukça yüksek olarak ortaya konulmuş, adaletsizlik algısı için 0,87, psikolojik sözleşme ihlali için 0,94, çalışan sessizliği için

0,91 ve sinizm için 0,89 olarak hesaplanmıştır. Elde edilmiş olan güvenirlige ilişkin bu bulgular çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliklerini ortaya koymaktadır.

4.2. Geçerlik Analizi

Çalışmada geçerliği ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde en yüksek olabilirlik kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda standartlaştırılmış regresyon katsayıları 0,75 ile 0,83 arasında değişen değerler almıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyi değerleri ölçüm modelinin çok iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo'da yer aldığı üzere ki-kare/serbestlik derecesi oranı 1,98; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,98; Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,98; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,053 ve standardize edilmiş katsayıların karekökü (SRMR) 0,041 olmuştur. Ölçüm modeline ek olarak ölçüklerin her birinin ayrı ayrı analizleri de yapılarak (bkz. Tablo 3) uyum iyiliği değerlerinin çok iyi düzeyde sağlandığı gösterilmiştir.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2 / df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
Adaletsizlik Algısı	1,10	2	0,55	0,99	0,99	0,001	0,008
Psikolojik Sözleşme İhlali	56,98	27	2,11	0,98	0,98	0,068	0,026
Çalışan Sessizliği	9,55	5	1,91	0,99	0,99	0,061	0,017
Sinizm	4,37	5	0,88	0,99	0,99	0,001	0,014
Ölçüm Modeli	467,07	224	2,09	0,93	0,94	0,067	0,041

Not.- χ^2 = Ki kare, df = serbestlik derecesi, Tucker-Lewis indeksi (TLI), Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), Standardize edilmiş katsayıların karekökü (SRMR).

4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışmada değişkenler arasındaki korelasyon değerleri de hesaplanmıştır. Buna göre Tablo 4'te görüldüğü üzere adaletsizlik algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı ilişkisi 0,49, çalışan sessizliği ilişkisi 0,53, sinizm ile ilişkisi ise yine aynı yönlü ve 0,52 değerini almıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan sessizliği ilişkisi 0,51 ve sinizm ile ilişkisi ise 0,52 olmuştur. Çalışan sessizliği ile sinizm arasındaki ilişki ise aynı yönlü olup 0,48 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri ve Değişkenlerin Ortalama ile Standart Sapma Değerleri

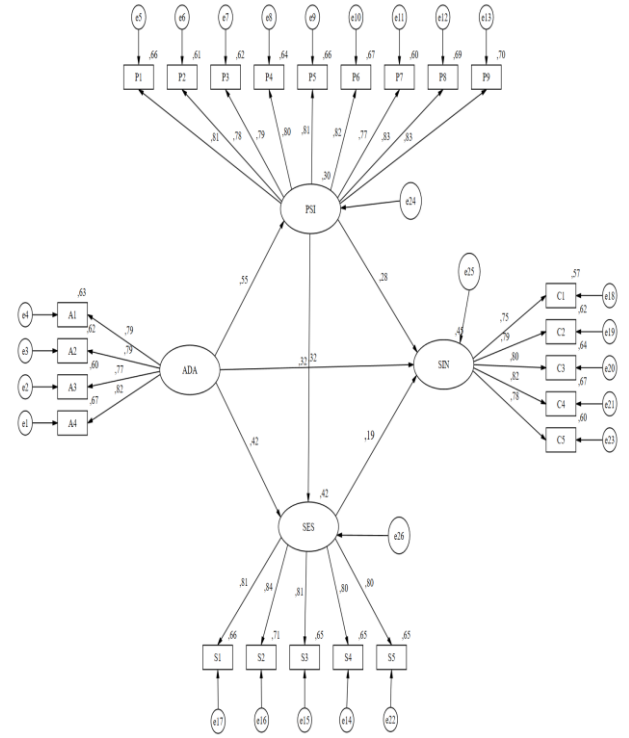
	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)
Adaletsizlik Algısı	4,49	0,61	1			
Psikolojik Sözleşme İhlali	4,47	0,61	0,49**	1		
Çalışan Sessizliği	3,82	0,80	0,53**	0,51**	1	
Sinizm	4,52	0,58	0,52**	0,52**	0,48**	1

*p<0.05, **p<0.01

4.4. Yapısal Eşitlik Modeli, Değişkenler Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Çalışmada ortaya konulmuş olan model yapısal eşitlik modeli analiziyle en yüksek olasılıkla kestirim (Maximum likelihood) yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Çoklu seri aracılık etkisini test etmek için bootstrap yöntemi dikkate alınmış olup doğrudan ve dolaylı etkiler standardize edilmemiş katsayılar ile ele alınmıştır. Şekil 2'de bu analiz sonucunda elde edilmiş olan bulgular yer almaktadır.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 4'te söz konusu modelin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Buna göre, modelin uyum değerlerinin çok iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2 / df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
--	----------	----	---------------	-----	-----	-------	------

Uyum İyiliği Değerleri 467,07 224 2,09 0,93 0,94 0,067 0,041

Not.- χ^2 = Ki kare, df = serbestlik derecesi, Tucker-Lewis indeksi (TLI), Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), Standardize edilmiş katsayıların karekökü (SRMR).

Değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin yer aldığı Tablo 5'teki bulgulara göre %95 güven aralığı değerleri göz önünde bulundurulduğunda söz konusu etkilerin tamamının istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu ve H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ ve H₆ hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Çalışmada doğrudan etkilere ek olarak aracı değişkenlere bağlı olarak değişkenler arasındaki seri aracılık etkileri de ortaya konulmuştur (bkz. Tablo 6). Buna göre adaletsizlik algısının sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca adaletsizlik algısının sinizm üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin de aracılık etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak adaletsizlik algısının sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan sessizliğinin ardışık olarak seri aracılık etkilerinin söz konusu olduğu bulunmuştur. Söz konusu etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda H₆, H₇ ve H₈ hipotezleri de desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etkiler

Doğrudan Etkiler	Katsayı	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı	p
Adaletsizlik Algısı				
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,556	0,071	0,427 – 0,695	p < 0,001
Çalışan Sessizliği	0,548	0,101	0,344 – 0,776	p < 0,001
Sinizm	0,279	0,073	0,133 – 0,440	p < 0,001
Psikolojik Sözleşme İhlali				
Sinizm	0,246	0,065	0,120 – 0,383	p < 0,001
Çalışan Sessizliği	0,417	0,094	0,232 – 0,608	p < 0,001
Çalışan Sessizliği				
Sinizm	0,125	0,053	0,020 – 0,233	p < 0,05

Tablo 6. Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etkiler

Dolaylı Etkiler	Nokta Değeri	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı	p
Adaletsizlik Algısı→Psikolojik Sözleşme İhlali→Sinizm	0,137	0,039	0,068 – 0,224	p < 0,01
Adaletsizlik Algısı→Çalışan Sessizliği→Sinizm	0,068	0,032	0,013 – 0,143	p < 0,05
Adaletsizlik Algısı→Psikolojik Sözleşme İhlali→Çalışan Sessizliği→Sinizm	0,029	0,015	0,006 – 0,067	p < 0,05
Toplam Dolaylı Etki	0,234	0,051	0,143 – 0,346	p < 0,01
Toplam Etki	0,513	0,066	0,381 – 0,653	p < 0,01

5. Sonuç

Çalışanın örgüte yönelik olumsuz duygularını içeren bir tutum olan sinizm bireysel ve örgütsel etkililik üzerinde önemli ve uzun süreli olumsuz etkilere sahip olması sebebiyle örgütsel davranış yazınında incelenen önemli konulardan biridir. Örgüt içerisindeki uygulamalara ilişkin çalışanların algıladığı bir takım olumsuzluklar sinizmin önemli öncülleri olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, karar verme süreçleri ile ödüllerin dağıtımına ilişkin eşitsizlik ve adaletsizlik algıları, örgüt ile aralarında var olan psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmediğine ilişkin algıları veya örgüt içerisinde korku veya yöneticiler tarafından önemsenmeyeceğini düşünmesi gibi sebeplerle sessiz kalmayı tercih etmeleri zamanla örgüte yönelik olumsuz tutum göstermelerine yani sinizme neden olmaktadır.

Örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açan değişkenler olması sebebiyle bu çalışmada çalışanların adaletsizlik algılarının psikolojik sözleşme ihlali, çalışan sessizliği ve sinizm üzerindeki etkilerinin araştırma modeli çerçevesinde ortaya konulması amaçlanmıştır. Söz konusu modeli test etmek amacıyla özel sektörde çalışan 244 kişiden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Toplanmış olan veri yapısının geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, korelasyon analizi ile ilişkiler gösterilmiş, güvenilirlik testleri ile kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri belirlenmiş ve yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler ile aracılık etkilerine yönelik bulgular ortaya konulmuştur.

Söz konusu bulgulara göre adaletsizlik algısının psikolojik sözleşme ihlali, çalışan sessizliği ve sinizm üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlarda adaletsizlik algısının bulunması psikolojik sözleşme ihlali algılarını, sessizlik ve sinizm düzeylerini artırmaktadır. Elde edilen dolaylı etkiler incelendiğinde ise çalışanlarda ortaya çıkan adaletsizlik algısının sinizm düzeylerine etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin ve çalışan sessizliğinin hem ayrı ayrı hem de birlikte seri aracılık etkisi bulunan değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Alan yazında adaletsizlik algısının, sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan sessizliğinin aracılık ve seri aracılık etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamış

olmakla birlikte, değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilere yönelik elde edilen bulgular yazında daha önce yapılan çalışmaların (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Bashira ve Nasirb, 2013; Turnley ve Feldman, 1999; Chen, 2010; Cassar ve Buttigieg, 2015; Kickul vd., 2001; Aküzüm, 2014; Fitzgerald, 2002; Tamuz, 2001; Milliken vd. 2003; Tomprou vd., 2015) bulgularıyla da örtüşmektedir. Bu bağlamda, çalışma yaşamında ortaya çıkan ve örgütlerin etkinliğini olumsuz yönde etkileyen bireylerin işe yönelik olumsuz tutum ve davranışlarını önlemenin yollarından biri sörgüt içerisinde karar verme süreci ve kaynak tahsisinde yaşanabilecek adaletsizlik algısını ortadan kaldırmaktır. Yöneticilerin ücret, terfi gibi kazanımların dağıtımında ve elde edilen çıktılarını belirlemek için kullandığı yöntemlerde tutarlı, tarafsız ve açık olmaları adaletsizlik algısının oluşmasını engelleyecek unsurlardır. İşyerinde ortaya çıkabilen adaletsizlik algısının önüne geçilmesi birçok olumsuz çalışan tutumuna yol açan psikolojik sözleşme ihlali algısını ve çalışanların sessiz kalma eğilimini azaltacak, dolayısıyla da çalışanların daha az sinik tutuma sahip olmasına yol açacaktır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki söz konusu çalışmanın tek bir örnekleme yapılmış olması nedeniyle sonuçların genellenememesidir. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise çalışmanın kesitsel olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda araştırma modelinin farklı örneklemlerde test edilmesi ve boylamsal analizlerin dikkate alınmasıyla katkı sağlanması mümkün olabilecektir. İçerdiği tüm bu kısıtlara rağmen, bu çalışma ile adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan sessizliği ve sinizm arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyarak yazına ve söz konusu ilişkilerin çalışma yaşamında değerlendirilerek olumsuzlukların ortadan kaldırılmasıyla uygulamaya katkı sağlanması beklenmektedir.

Kaynakça

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

- Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2013). Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of a food and beverage firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 207-218.
- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 5(1), 95-107.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes. In: 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia PA., 1-34.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.
- Chen, H. F. (2010). The relationships of organizational justice, social exchange, psychological contract, and expatriate adjustment: an example of Taiwanese business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1090-1107.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003). Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In: James D. Wright (ed.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, (pp. 379-384). Oxford: Elsevier.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Dean, W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- DeConnick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. Doctoral dissertation. University of Cincinnati.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of 'easier said than done'. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327-350.
- Grimmer, M., & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., & Billings, W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Hodson, R., Creighton, S., Jamison, C. S., Rieble, S., & Welsh, S. (1994). Loyalty to whom? Workplace participation and the development of consent. *Human Relations*, 47(8), 895-909.
- 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, 627-647.
- Judge T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Karacaoğlu, K., & Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-93.
- Kumar D., Alagappan, P. N., & Govindarajo, N. (2015). The impact of organisational silence on job stress, organisational commitment and intention to leave among expatriate employees. In: 2nd International Postgraduate Conference on Business Administration and Management, Langkawi.

- Meyerson, D. E. (1990). Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of role ambiguity in organizations. *American Behavioral Scientist*, 33, 296-307.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why?. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mohamad, M. S., & Badawy, S. M. (2016). Psychological contract violation and affective commitment: The mediating effect of cynicism and the moderating effect of employees' expectations. *International Journal of Business and Management Review*, 4(10), 14-34.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Robinson S. L. (1997). When employee feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Reichers A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- 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, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E., Bommer, W. H., & Baldwin, T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader cynicism about organizational change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Schalk, R., & Roe, R. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Shaharruddin, S., Ahmad, F., & Musa, M. M. (2016). Cynicism in organizations: Does organizational justice matter?. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(2), 49-60.
- Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., & O'Keefe, J. L. (1988). Cynical hostility at home and at work: Psychological vulnerability across domains. *Journal of Research in Personality*, 22, 525-548.
- Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration and Society*, 3, 276-302
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 561-581.
- 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.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 57-66.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2012). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116, 251-266.
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.