



## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

### İŞVEREN ve İŞ GÖREN İLİŞKİLERİ

*Mehmet BAZ<sup>1</sup> Selçuk KAYA<sup>2</sup> Kenan SAVAŞ<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup>Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.D.*

*<sup>2</sup>Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme A.D.*

*<sup>3</sup>Marmara Üniversitesi T.E.F. Kontrol A.B.D.*

**Özet:** İşletmeler, başta olmak üzere birçok kurum ve kuruluşta ikili ilişkilerin önemi her geçen gün giderek artmaktadır. İşveren ve çalışan arasındaki ilişkinin çalışma performansı başta olmak üzere birçok alanda etkinliğini göstermektedir. Çağdaş işletmeler ve kuruluşlar çeşitli çıkarlarının çarpıştığı bir politika alanı niteliğini taşımaktadır. Bu nedenle çağdaş işletme ve kuruluşların yönetiminde sermayeden çok, insan ögesi ve dolayısı ile insan ilişkileri daha büyük önem kanmıştır. Yönetim noktası, insan ögesinin yardımıyla daha yüksek başarıya ulaşır. Hiçbir yönetici emrindeki insan ve çalışanların işbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve arzularının ötesinde bir başarıyı sağlaması söz konusu olamaz. Bu nedenle insanların motive edilmesi, davranışını müessesenin yararına göre değiştirmesi, çaba ve faaliyetlerini işe ve amaca doğru yönelmesi gerekir. Bunun için yerine ve zamanına göre onları inandırması, kontrol altında tutması, ödüllendirmesi ve gerektiği durumlarda cezalandırması gerekir. Bu nedenle işletme yönetimi "İşveren, Yönetici" çalışan ilişkisinin her yönü ile değerlendirilmesi uyum ve ahenk sağlanması günümüz işletme yönetimi ve örgütleri açısından önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Adalet, Güven, İlişki, Kültür, Sözleşme, Sinizm

### RELATIONS BETWEEN EMPLOYER AND EMPLOYEE

**Abstract:** The importance of bilateral relation in many institutions and organizations in particular to businesses is gradually increasing every day. The relation between the employer and the employee shows its efficiency in many areas as the working performance in the first place. Modern businesses and organizations bear a characteristic of a policy area in which various interests run into each other. Therefore the human factor and thereby human relations gained more importance than the capital in the management of modern businesses and organizations. Management point reaches a higher success with the help of human factor. The fact that managers obtain a success beyond the abilities and desires of individuals, with whom people and employees working under them cooperate, is out of question. Therefore motivating people, changing the attitude for the benefit of business and directing the efforts and activities towards the work and objective are necessary. For that, they should make them believe according to the situation and time, keep them under control, reward and punish them when necessary. Therefore evaluating the relation of business management "Employer, Manager" employee with all aspects and maintaining harmony constitutes an important point for today's business management and organizations.

**Key Words:** Organization, Justice, Trust, Relation, Culture, Agreement, Cynism

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

**GİRİŞ**

Yıllar geçtikçe gerek bilimsel ve teknolojik, gerek düşünsel gelişmeler sonucunda işletmecilik anlayışı da değişime uğramıştır. Artık giderek geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına doğru bir ilerleme kaydedilmektedir. Bu gelişim ve değişim elbette en çok çalışanları etkilemiş ve hatta onlara "çalışan" yerine "izleyenler, iç müşteriler, ortaklar" gibi yeni isimler verilmiştir. Günümüzde işletmeler, insan kaynağının kendileri için önemini farkına varmışlardır. Bütün bu fark ediş ve gelişmeler sonucunda işletmeler, kendi içinde tutarlı olma eğilimine girmişlerdir. Bu da mümkün olduğunca iş gören devir hızını azaltmaktan geçmekte, diğer bir ifadeyle belirli bir kadro ile yıllarca devam etmenin sağlanmasını gerektirmektedir. İşte bu noktada çalışanlardan kaynaklanan iş gören devir hızını azaltmada örgütsel bağlılığın sağlanması önemli bir gereklilik olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir işletmedeki çalışanın kendisini o işletmeye ait hissetmesi ve o işletmeden ayrılmak istememesi ile ilgilidir. Bu nedenlere bağlı olarak işletme örgütsel iletişim ve bağlılığının önemini daha iyi anlamaktadır. Birçok işletmede olduğu gibi günümüz çağdaş işletme yönetiminde de işveren ve çalışan arasındaki ilişki çok yönlü olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedenleri arasında daha fazla verimlilik, motivasyon, adalet, huzur, uyum, sistemlilik, teknolojik üstünlük, üretimde kalite, tutum ve davranışların daha iyi ve netlik kazanması açısından önemlidir. Bu araştırmada çalışanların ve işletme sahiplerinin birbirleri üzerindeki etkilerine ilişkin bilgiler bazı konu başlıkları altında sunulmuş ve incelenmiştir.

**BEKLENTİ ve ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI**

Gelinen yeni yönetim teorilerinin geliştiği bu zamanda, sosyal alanda pek çok kavramın örgütsel alana uyarlandığını görmekteyiz. Yine bu teorilerinin örgütsel alanda kullanıldığını ve tekniklerinin de uyarlandığını görmeden geçemeyiz. Yine örgütsel ilişkilere paralel olarak yeni örgütsel modellerin yönetici çalışan arasındaki ilişkinin ve çalışan davranışlarının tanımlandığını da ifade edebiliriz. 1980'li yılların sonlarına doğru modern organizasyon teorisi ile pekiştirilen örgüt ilişkisi, kısa süreli kavramlar içinde oldukça tartışılan bir konu olmuştur. Organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramı da söz konusu kavramlar yığını içindeki yerini almıştır (Özen 2002: 107).

Genelde çevremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak 2004: 26).

Yönetim yazını incelendiğinde, "adalet" kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenlerin üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir (Colquitt vd. 2001: 425, Greenberg ve Bies 1992: 433).

Örneğin; John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat 2003; 123). Sosyal Adalet'e ilişkin ilk çalışmaların, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların özel olarak örgütsel adalet kavramı üzerinde durmadıkları ifade edilebilir (Özmen vd. 2005: 161).

Fakat son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, "sosyal adalet" kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı 2001: 54).

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan "adl" sözcüğü İngilizcedeki "justice" in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan "just" ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya 2008: 232).

Günlük dilimizde "adalet" kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, "örgütsel adalet" kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu

tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd. 1999: 900, Colquitt vd. 2001: 425).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül 2005: 76).

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir.

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan 2005: 150).

Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost 2004: 52). İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

önemli bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron 2001: 324).

Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost 2004: 54):

Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş "kişisel çıkar modeli" veya "araçsal model" olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleştirilebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve "grup değeri modeli" ya da "ilişkisel model" olarak bilinir. Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; "ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum" gibi nedenlerden dolayı, "çalışan hırsızlığı" olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugré 2002: 1092-1092-1104 Bernardin ve Cooke 1993: 1098).

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev

dağılımlarında taraflı bir şekilde davranışları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulmaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen vd. 2003: 71).

**ÖRGÜTLERDE GÜVEN OLGUSU**

Son dönemlerde toplumsal yapıdaki değişimleri bireyler arası ilişkiler, büyük toplumsal hareketler veya ekonomik ilişkiler temelinde inceleyen ve elde ettikleri sonuçlarla toplumu anlama biçimimize yön veren araştırmacılar tarafından güven konusu anahtar kavram olarak kullanılmaktadır (Özen 2003: 185).

Temel insani değerlerden biri olan "güven" hem bireylerin her türlü sosyal ilişkilerinin, deneyimlerinin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak farklı gruplara dahil olma etkinlikleri sosyal / toplumsal sermaye kavramı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımla sosyal sermaye toplumda güven duygusunun hakim olmasından kaynaklanarak bireyin sahip olduğu ilişkilerin kalitesine bağlı olarak yaşam statüsünü yükseltebilmesidir. Dolayısıyla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermaye çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlamakta, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dost hane tavırları ile devam etmektedir (Yılmaz 2005:569).

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

Kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavram olan "güven" in kısaca korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak açıklanması mümkündür. Güven konusu üzerinde yapılan çalışmalarla ilgili olarak literatüre bakıldığında, yaklaşımlarına göre güven unsurunun farklı yönleri üzerinde durulmakta ve amaçlar doğrultusunda, ele alınan boyutlar çerçevesinde tanımlar verilmektedir (Küskü 2003: 140).

Kavramla ilgili olarak yapılan tartışma ve araştırmaların sonucu ortaya konulan tanımlamalarda güven, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunmayacağı, iyi niyetle davranan bir kimseden beklenebilecek "normallik" çerçevesinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Arı 2003: 23).

Konuyla ilgili olarak yapılan diğer tanımlamalara bakıldığında güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (Griffin 1967: 104).

Heimovics'e (1984) göre güven "bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir." Bennis ve Nonus' a (1985) göre güven liderler ile çalışanları birbirleri ile bütünleştiren duygusal bir bağlayıcıdır (Heimovics 1984: 545).

Güven herhangi bir örgütün bölünmeden ayakta kalmasını sağlayan etkili iletişim ve temel ilkelerdir (Mc Allister 1995: 26).

Güveni bir kişinin başka bir kişinin söz-

lerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği olarak belirtmiştir (Mollering 2001: 403).

Güven diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir (Mayer, Davis, Schoorman 1995: 709).

Güven herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymasıdır. Güven insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür. (Ünsal 2004: 225-237).

Yine yapılan bir tanımlamaya göre güven; içinde duyguların ve duygulara yönelik ön koşulların ortaya çıktığı bir çatıdır (Erdem 2003: 159).

Güven tanımlamaları incelendiğinde kavrama ilişkin belirgin noktalar ortaya konulabilmekte ve fikir birliğine varılabilmektedir. Bunlar; (Erdem, 2003: 159).

→ Güven durumunda güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış olması, güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi

→ Güvenin olumlu yönde bir beklenti olması ve bu beklentinin karşı tarafa ilişkin dürüstlük, iyi niyetlilik gibi özelliklere yönelik değerlendirme ile algılarından etkilenmesi,



## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

→ İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,

→ Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesidir.

### ÖRGÜTSEL GÜVEN TÜRLERİ

Örgütsel güven konusu 1970' li yılların başlarından itibaren örgütsel davranış kuramcılarının ilgisini çekmeye başlamasına rağmen, güven kavramının kişisel ilişkilerdeki rolü üzerinde daha belirgin araştırmalar yapıldığını söylemek mümkündür. Literatüre bakıldığında güven kavramının doğasının kurum içersindeki her bölümde yatay ve dikey olarak etkisini gösteren bir-biriyle ilişkili ve çok boyutlu sistemlerden oluştuğu görülmektedir.

Kurumların rekabet avantajı elde etmelerini ve ayakta kalmalarını sağlayan kaynaklar içinde ikame edilemeyen tek varlık olan insan kaynağı aktif olarak rol oynamaktadır.

Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Bu nedenle bir örgütün çalışanları ve müşterileri ile olan iletişimin belkemiğini oluşturan güven olgusu sürekli gelişen dünyamızda kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için önem arz etmektedir. Güvenin varlığı her ne kadar çalışanların anlayış şekillerine bağlı olsa da çevredeki bir dizi iletişim işaretine dayanmaktadır.

Bu nedenle kurum içinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Çalışanların şirketlerine duydukları güvenin

düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde buldukları bölüm veya takım içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve şirketin üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, işletmelerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu artırıcı rol oynamaktadır (Safran 2005).

Tüm bunlar kurumsal açıdan güvenin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel güvenin birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

Örgütsel güven, risk içeren durumlarda bile, bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesidir (Lewicki 1998).

Örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklentilerdir. (Shockeley & Ellis 2000).

Bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı örgütsel güveni oluşturmaktadır (Mishra & Morrissey, 1990).

Çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair duydukları inançtır (Matthai 1989).



## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

Kurum üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur ( Taylor, 1989).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi geçmişte tek boyutlu kavram olarak kabul edilen güven zaman içinde şu temellere dayalı olarak kurumsal açıdan tanımlanmıştır: (Demircan 2003: 142).

Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğmaktadır.

→ Kültür temelli: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

→ İletişime dayalı: Güven doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

→ Dinamik: Güven başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.

→ Çok boyutlu: Güven, bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Kurumların potansiyellerinin ortaya çıkarılarak, üst düzey verimlilik elde edilebilmesi için hem iş görenlerin hem de işverenlerin birbirlerine güvenmeleri ön plana çıkmaktadır. Ancak oluşacak bu güven duygusunun özünde öncelikle tüm çalışanların kendilerine güveni yatmaktadır. Çalışanların kendilerine güven duyması, sahip oldukları temel ahlaki değerleri ve bu konudaki kararlılıklarını kapsamaktadır. Kendine güven ise güvenilir olmanın ve

başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır. Güvenilir olabilmek için ise; (Karadoğan, 2003).

- Dürüst olmak
- Sorumluluk sahibi olmak
- Bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak
- Bütünlük sergilemek (Özü sözü bir olmak)
- Verilen söz / sözleri tutmak
- Beklentilerin açıkça ortaya konabilmesi gerekmektedir.

### İŞVEREN - İŞ GÖREN İLİŞKİLERİNDE KÜLTÜREL ÖZELLİKLER

Örgüt kültürü içinde çalışanların motivasyonu üzerinde en etkili öğelerden birisini oluşturan iş gören ve çalışan arasındaki iletişim ve paylaşımdır. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır (Filiz 2002: 65-70). Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletebilmesidir. Bu karar mekanizmasında ise çalışan ve yönetici-işveren arasındaki ilişkinin çok sağlam temeller üzerinde oturması gerekir (Özgen 2003: 100). Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların buldukları örgütü ya da yöneticileri iş ilişkileri içinde değerlendirerek örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi hem motivasyon hem de örgüte



## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

bağlılığı üzerinde önemli bir etkeni oluşturmaktadır. İşveren çalışan ilişkisini bu açıdan değerlendirdiğimizde, çalışanların iş ilişkileri ve örgütsel değerlere olan algılamaları, farklı şekillerde değerler ile karşımıza çıkacaktır. Örneğin; örgütte ücret, terfi mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirken, alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirirler (Peltekoğlu 2001: 342).

Ayrıca kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Durum bu açılarından ele alındığında, çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilebilir. Çalışmada, örgütsel adalet konusunun hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte yönetim yazınında eksikliği hissedilen örgütsel adalet konusu kuramsal açıdan incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet konusu üzerinde yapılacak farklı çalışmalarda çalışmanın kuramsal açıdan yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir (Peltekoğlu 2001: 342).

### **ÇALIŞAN YÖNETİCİYE OLAN GÜVEN KÜLTÜR İLİŞKİSİ**

Yöneticilik bir kurum içerisinde örgütü temsil etme, çalışanların gayretlerini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yönlendireme eylemidir (Özgen 2003: 100).

Bu eylemde başrol oynayan yönetici örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda

davranmalarını sağlayarak etkin bir örgüt yaratmakla görevli kişidir. Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmek durumundadır. Bu nedenle bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden biri kurum amaçları ile iş görenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesidir (Çırpan ve Koyuncu 1998: 223-230).

Ancak bunun gerçek anlamda uygulanması insanların sahip olduğu amaçların çeşitli sebeplerle farklılık arz etmesi nedeniyle oldukça güçtür. Bu nedenle farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu dengenin kurulması durumunda iş görenlerin kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul edebilmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalılabilecektir. Bu yüzden yönetici iş görenin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurum amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve iş görenin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Örgütlerde ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimdir. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme - kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Kurum üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir. Literatüre bakıldığında da





## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Konuyla ilgili olarak *Whitener* ve arkadaşlarının "*Yönetel Güvenilirlik Modeli*" olarak adlandırdıkları modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan bireysel unsurlar olarak yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş unsur tanımlamaktadırlar. Burada iki kişi arasında genel olarak var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durulmaktadır. Bu unsurlar yönetel güvenilirlik anlayışının boyutları olarak ifade edilmekte, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır. Bu unsurların gerçek anlamda uygulanabilir hale getirilmesi ise şu temel prensiplerden geçmektedir; (Peltekoğlu 2001: 342).

→ Önce çalışanlar bilgilendirilmelidir: Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyecek olan konuları dış haber kaynaklarından öğrenmeleri oluşabilecek güvenlerinin sarsılmasına yol açmakta ve iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Dış haber kaynaklarının yönetiminin mümkün olmaması nedeniyle yönetici çalışanları öncelikli olarak bilgilendirmelidir.

→ Yönetici iyi haberlerin yanında kötü haberleri de vermelidir: Çalışanlara sadece olumlu haberlerin verilmesi zamanla mesajların inandırıcılıklarını yitirmelerine ve kuruma olan güvenlerinin sarsılmasına yol açacağı için iyi haberlerle birlikte hoş gitmeyecek haberlerin de verilmesi gerekmektedir.

→ Haber zamanında verilmelidir: Çalışanlar açısından önemli olabilecek bir haberin önemini yitirmeden aktarılması, haberin hızlı ve doğru biçimde yayılması, karşılıklı diyalog ve güveni artırıcı etken olurken, çalışanın başka haber kaynağına yönelmesini ve asılsız söylentilerin yayılmasını engelleyici rol oynamaktadır.

→ Çalışanlar önemli olduğuna inandıkları konularda mutlaka bilgilendirilmelidir: Yapılan araştırmalar çalışanların özellikle bilgi sahibi olmak istedikleri belirli konuları gün ışığına çıkarmıştır. Bu konuların başında geleceğe yönelik kurumsal planlar, yükselme imkânları, işle ilgili "nasıl yapılır tarzı" bilgi, verimliliğin artırılması, personel politikaları ve uygulamaları, rekabet karşısında kurumun neler yaptığı, çalışanın yaptığı işin kuruma ne kadar uygun olduğu, dışsal olayların çalışana nasıl etkilediği, güncel olaylara karşı kurumun tavrı, personel değişikliği ve terfileri, kendi departmanı dışındaki faaliyetler gibi haberler gelmektedir.

### İŞVEREN ve İŞ GÖREN ARASINDAKİ İLİŞKİ

İletişim, "Bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir." (Filiz 2002: 65-70).

İletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma aracıdır. İletişimin önemli bir özelliği her zaman en az iki kişi arasında olduğudur. İletişimde bir gönderici birde alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olmaktadır. Ancak;

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturmaktadır. Bu tür bir iletişim etkili bir iletişim için gereklidir. Mesajın alınması, anlamlandırılması ve eyleme geçirilmesiyle iletişim tamamlanmaktadır. Ancak örgütlerdeki iletişim sürecinde mesajın kabul edilmesi ve geri besleme önem kazanmaktadır.

Günümüzde iş yaşamında yüksek performans için ekip çalışmasının oluşumunda yöneticilerin organizasyonda çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde davranma, daha iyi ve mükemmel çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olma ilkeleri önem taşımaktadır. Kurum içerisinde çalışanların birbirlerine yardım edebilmesi için önce aralarında açık iletişimin kurulması gerekmektedir. Başkalarıyla iletişim kurmanın temeli kişinin kendini tanıması ve duygularına hâkim olmasıdır. İş görenlerin birbirlerine duydukları güven yönetsel sorun çözme etkililiğini belirgin bir biçimde arttırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu gruplarda, çalışanlar arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Kurum yapılarının işleyebilmesi, karışıklık içinde kaybolmadan verimlilikle çalışabilmesi için gerek duyulan en önemli şart güvendir. Güven eksikliği genelde iki oluşumu ortaya koymaktadır;

→ Hemen her alanda (işin yerine getirilmesi ve işin yönetimi) kontrol elemanları tarafından iş görenlere işin nasıl yapılacağı hakkında kesin talimatlar verilmesi ve çalışmaların yakından izlenmesiyle, iş görenlerin özgürlüklerinin ve değerlendirme alanlarının kısıtlanması,

→ İş görenlere işin performansı hakkında oldukça geniş değerlendirme alanı vererek güvenilmesi ancak aynı güvenin iş yönetimi hakkında gerçekleştirilmemesi Sağlıklı olmayan bu iki oluşumun yerine olması gereken, işin performansında ve yönetilmesinde iş görene güven duymaktır. Güven düzeyi yüksek gruplarda belirsizlikler oluşmakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir (Filiz 2002: 65-70).

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELER**

İstihdam ilişkilerindeki değişimlerin kişiler üzerindeki etkilerini analitik çerçeveden ele alan psikolojik sözleşme kavramı (Guest 2001), sıklıkla çağdaş istihdam ilişkilerini tanımlamada kullanılan bir metafor olarak karşımıza çıkmaktadır (Dunahee ve Wangler 1974; McFarlane Shore ve Tetrick, 1994; McLean Parks ve Kidder 1994; Herriot ve Pemberton 1995; Makin & Cooper ve Cox, 1996; Sparrow ve Cooper, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Millward ve Herriot 2000; Herriot 2001).

Kuramsal kökenleri Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı ve Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanan psikolojik sözleşme son 50 yıldır sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş, son 30 yıldır ise kavram, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında sıklıkla yer bulmuştur. Psikolojik sözleşmenin yönetim yazınında daha çok biçimsel (ilişkisel, işlemsel), içeriksel (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Millward ve Brewerton 2000).

Psikolojik sözleşmeler bağlam ve beklenen

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

etki bakımından biçimsel ve yasal iş sözleşmelerinden farklılık göstermektedir (Spindler 1994).

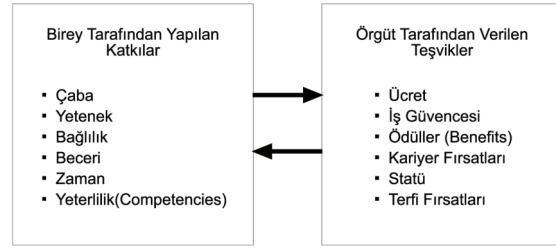
Ev, araba gibi herhangi bir ürün satın aldığımızda maddeleri belirtilen bir sözleşmeye alıcı ve satıcı olarak karşılıklı imza atarız. Psikolojik sözleşme de bazı açılardan bu standart yasal sözleşmelere benzemektedir. Ancak yapısal olarak daha az biçimsel olup, maddeleri yazılı olarak belirtilmediği, açıkça tartışılmadığı için iş sözleşmelerine göre daha az tanımlanmıştır (Moorhead ve Griffin 1995).

Özetle, çalışanların işverenlerine ve işverenlerin de çalışanlarına ne borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden (Robinson ve diğerleri 1994)

Bir kavram olarak kullanılan psikolojik sözleşmeyi anlamının temelini iş sözleşmelerine dayandığını söylemek mümkündür. İmzalanan iş sözleşmelerinde var olan boşluklar ve belirsizlikler psikolojik sözleşmelerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. İş sözleşmelerinde bir üniversite öğretim elemanı için kaliteli eğitim verme, yüksek nitelikli araştırmalar yapma olarak tanımlanan iş yükümlülüğü, müşteri hizmetleri çalışanı için birinci sınıf hizmet sunma olarak oldukça genel bir biçimde ifade edilmektedir. Öte yandan, işverenin yükümlülüğü olan ve genellikle sözde kalan "mükemmel eğitim ve gelişim olanakları sağlıyoruz" ibareleri de genellikle uygulamada yer bulamamaktadır. İş sözleşmelerinde yer alan bu boşluklar çalışanların zamanla oluşturdukları algılarla birleştiğinde iş sözleşmelerinde belirtilmeyen eksik maddelerin psikolojik

sözleşmelerle doldurulmasına neden olmaktadır.

## Şekil 1: Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı



**Kaynak:** Moorhead, G., R.W. Griffin (1995), *Organizational Behavior Managing People and Organizations (4th Edition)*, Boston/USA: Houghton Mifflin Company, 52.

Buna göre; kişi, çalıştığı örgütün ihtiyaç ve gerekliliklerini karşılamak için çaba, yetenek, beceri, zaman, bağlılık gibi birçok farklı katkı sağlamaktadır. Bu katkıların karşılığında ise örgüt kişiye bir takım teşvikler sunar. Bu teşviklerden bazıları maddi olan ücret, kariyer fırsatları, bazıları da maddi olmayan (intangible) iş güvencesi, statü gibi teşviklerdir. Şekilde de oklarla gösterildiği üzere kişi tarafından sunulan bu katkıların örgütün ihtiyaçlarını karşılaması, örgüt tarafından sunulan teşviklerin de kişinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bunun nedeni kişinin örgütün bir üyesi olmayı kabul ettiği zaman cazip ücret alacağına ve gelişim fırsatları bulacağına ilişkin beklentileridir. Eğer hem kişi hem de örgüt psikolojik sözleşmenin adil ve eşit olduğunu algılıyorsa karşılıklı ilişkilerinden tatmin olacak ve bu ilişkiyi sürdürme konusunda istekli davranacaklardır (Moorhead ve Griffin 1995).

Diğer taraftan, taraflardan birinin eşitsizlik algılaması sonucunda bu durum değişime yol açacaktır. Örneğin kişi, ücret artışı ya

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

da terfi beklentisine girdiğinde, örgüte sağladığı katkıyı azaltabilir ya da yeni iş fırsatları arayışına girebilir. Örgütte yaşanabilecek değişim ise, eğitim yoluyla kişinin becerilerinin artırılması, kişinin transferi ya da iş anlaşmasının feshi olabilir (Moorhead ve Griffin 1995).

Mübadele ilişkilerinde iki taraf arasındaki karşılıklı varsayımı Argyris (1960) tarafından temelleri atılan, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) tarafından örgütlere uyarlanan, Kotter (1973) ve Schein (1980), daha sonraları ise Herriot ve diğerleri (Herriot ve Pemberton, 1995; Millward ve Herriot 2000; Herriot, 2001) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme tanımının çekirdeğini oluşturur.

Psikolojik sözleşme kavramını 1960'da işçi ve işveren arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanan Argyris, iki fabrikada gerçekleştirdiği gözlem ve mülakatlar sonucunda psikolojik sözleşmenin oluşumunu işçi ve formen arasındaki ilişkilerde, işçinin informal örgüt normlarına saygı duyduğu durumlarda gerçekleştiğini öne sürmüştür. Argyris'e (1964) göre, işçiler eğer tek başlarına bırakılır, yeterli ücret alır ve iş güvenceleri garantilenirse yüksek üretim yapar ve daha az şikâyet ederler. Başka bir ifadeyle, Argyris işçilerin performanslarının artması için formal sözleşmelerin dışında ilişkilerin öneminden bahsetmiş, ancak kavramı tam olarak adlandırmamıştır. Kavramın isim babası sayılan Levinson ve diğerleri (1962) de psikolojik sözleşmeyi "örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler" olarak ele alarak, işveren ve çalışan arasın-

daki kişinin karşısındaki kişiye sözsüz kabulüne olan bağlılığının karşılıklı örtük beklentileri gösterdiğini söylemişlerdir. Daha biçimsel olarak, Argyris (1960) ve Levinson (1962) psikolojik sözleşmeyi, ikili ilişkilerin yönetilmesini sağlayan bir dizi ikili (karşılıklı) beklentiler olarak tanımlamışlardır. Daha sonra Kotter 1973; Nicholson ve Johns, 1985; Robinson ve diğerleri 1994; Rousseau, 1995; Schein, 1980) tarafından kavram geliştirilmiştir. Kotter'e (1973, 93) göre psikolojik sözleşme, "kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı beledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır." Schein (1980) ise, psikolojik sözleşmenin kişi ve örgüt arasındaki interaktif ilişkiden kaynaklandığını karşılıklı etkileşim ve işyerinde psikolojik sözleşme kurmak için karşılıklı pazarlıktan ileri geldiğini savunarak, kavramı "personelin kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler" olarak tanımlamıştır. Hall ve Moss (1998), örgüt yapılarındaki değişimi de göz önüne alarak, psikolojik sözleşmeleri, babacan ve korumacı örgüt yapısının ötesinde kişilerin kendi öğrenme ve gelişim esaslarına bağlı sözleşmeler olarak tanımlamışlardır. Tüm bu bilim insanlarına göre psikolojik sözleşme genel olarak; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında, her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyul-

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

maması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir (Aytaç 1997). Kotter (1973);

Radford ve Larwood (1982); Boss (1985) gibi araştırmacılar kavramı karşılıklı olarak hem işveren hem de çalışan bakış açısından ele alsalar da sonraki yıllarda kavramın içeriğinin daraltıldığı görülmektedir. Örneğin Rousseau (1990), kavramı daha daraltarak, psikolojik sözleşmeyi çalışanın algısı çerçevesinde ele almış ve çalışanın işvereniyle karşılıklı yükümlülüklerin algılanması olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar, kavramı örgüt açısından ele almanın güç olduğu konusunda görüş birliğindedirler. Schalk ve Freese (1993), örgütün birçok aktörden oluştuğunu bu nedenle de örgüt beklentilerinin tek biçimli olamayacağını savunarak kavramın daha çok kişisel olarak ele alınmasının ve araştırmalarda da işçi tarafından değerlendirilmesinin daha kolay olduğunu ifade etmişlerdir. Herriot ve diğerleri (1997) ve daha sonraları Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) de, karşılıklılığın kendisi yerine karşılıklılığı çalışan bakış açısıyla incelemişlerdir. Tanımlardaki vurgu ilişkinin kendisine yapılmaktan çok mübadele ilişkileri içerisinde kişisel düzeydeki inançlara yapılmaktadır. Yukarıdaki görüşü destekler biçimde Rousseau (1989), psikolojik sözleşmenin, taraflardan birine geleceğe dair bir söz verildiğinde ve gelecekle ilgili bir takım zorunluluklar ortaya konduğunda oluştuğunu söyleyerek, çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları olarak tanımlamıştır. Ancak bu noktada, uygulama

mada karşılaşılabilecek bir sorun sözleşmenin kiminle yapıldığıdır. Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) çalışanların işverenlerinin kim olduğuna ilişkin net bir görüş sergilemediklerini savunmaktadırlar. Küçük bir örgütte patronun kim olduğu belirgin olsa da büyük ve yapı olarak karmaşık örgütlerde patronun kim olduğunun bilinmesinde belirsizlik görülmektedir. Örneğin, Millward ve Cropley (2003), NHS vakfına bağlı çalışan 568 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, hemşirelerin %71,5'i patron olarak vakfın kendisini göstermiş, %10,3'ü hastane, %9'u bir bütün olarak NHS, %5,8'i kendi birimlerindeki kıdemli hemşire; %3,1'i baş hemşireyi patron olarak göstermişlerdir. Psikolojik sözleşme üzerine yapılan başka bir tanıma göre ise, kavramın odak noktası beklentilerden yükümlülüklere kaymasıdır. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşmeler kişinin karşılıklı yükümlülüklerinin sağlanacağına ilişkin inançları olarak ifade edilmektedir. Bu karşılıklı yükümlülükler bir taraftan işverenin çalışana karşı yerine getirmekle yükümlü olduklarını bir taraftan da çalışanın işverene karşı yükümlülüklerini kapsamaktadır. Ancak uygulamada, çalışanların zihninde beklentilerin nerede bittiği ve yükümlülüklerin hangi aşamada başladığı net değildir (Coyle-Shapiro ve Kessler 2000).

Çalışanların önceden belirlenen şekilde davrandıklarını ve işverenlerinin de buna karşılık yükümlülüklerini yerine getirdikleri konusundaki algılamaları tamsa bu kişilerin psikolojik sözleşmelerinin tam olduğundan bahsetmek mümkündür. Ayrıca karşılıklılık ilişkisi dengede olmalıdır. Bu nedenle kişilerin ve örgütlerin ihtiyaçlarının eşzamanlı olarak değişmesi gerekmektedir. Psikolojik

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

sözleşmeyi oluşturmak için, işverenin yükümlülükleri ile çalışanın bu yükümlülükleri karşılamak için yerine getirmekle yükümlü olduklarına dair inançlarının dengede olması gerekir. Kısaca, sağlıklı bir psikolojik sözleşme karşılıklı beklentiler karşılandığı zaman oluşur. Bunun sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, çalışan işletmede gönüllü olarak kalmak ister, örgüte katkı sağlamak ister ve bağlılık, motivasyon artar. Dengenin kurulamadığı durumlarda ise hem çalışanlar (Levinson ve diğerleri, 1962) hem de örgütler (Argyris 1960; Schein 1980) açısından psikolojik sağlığın bozulması, işten ayrılma, işe gelmeme, katkıda azalma, verimsizlik gibi olumsuz sonuçlara neden olur.

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ

Birçok çalışmada psikolojik sözleşme, uygun davranışların neler olması gerektiğini ifade eden zihinsel bir model ya da şema olarak ele alınmaktadır (Rouesseau 1995). Tecrübeler sonucunda geliştirilmiş, bilgi, olay ve faaliyetlere temel oluşturan bu şema ve modellerle çalışanların örgütsel dünya ve iş ilişkilerini öngörmeleri sağlanır (Giola ve Sims 1978).

Bu nedenle psikolojik sözleşmelerin kontrol sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanlara eğer sözleşmenin bir parçası olurlarsa ve yükümlülüklerini bilirlerse kaderlerini etkileyecekleri hissettirilir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin birincil fonksiyonu belirsizliği azaltma, çalışanlara kestirebilme hissi verme, güvenlik ve kontrol mekanizmalarını sağlamak olarak belirtilebilir (McFarlane Shore ve Tetrick, 1994). Psikolojik sözleşmelerin işveren ve çalışan

arasında taraflardan birinin aldığı karşılığında vermekle yükümlü olduğu karşılıklı ve örtük bir anlaşma olduğu başta belirtilmişti. Çalışanın algıladığı yükümlülüğü gidermesinin temelinde ise, çalışanların işverenleriyle aralarındaki sosyal mübadele kuramında da belirtildiği gibi denge algısı vardır (Anderson ve Schalk 1998).

Başka bir ifadeyle, ilişkideki taraflar, verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Guest, Conway, Briner ve Dickmann (1996), psikolojik sözleşmenin süresinin iş sözleşmelerinin dışında kişilerin adaletle ilgili algılarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; eğer çalışanlar örgütün kendilerine adil olanaklar sunduğuna, örgütte çabalarının takdir gördüğüne ve adil ödüllendirme sisteminin olduğuna inanırlarsa, karşılığını sıkı çalışarak, örgütün çıkarlarını koruyarak vermeye çalışırlar (Gouldner 1960). Bu da sonuçta örgüte bağlılık, isteklendirme, iş tatmini ve güvenlik olarak kendini göstermektedir (Guest ve diğerleri, 1996).

Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlü olacaktır. Ayrıca her iki taraf da sürekli olarak birbirlerine katkıda bulunacakları için karşılıklı ilişkilere yarar sağlayacaktır (Shore ve Shore 1995).

Psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri ise, Levinson ve diğerleri (1962) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

→ Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldir. Bu nedenle değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır.

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

Hiltrop (1995) da yazılı, kodlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, doğası gereği gönüllülük esasına dayalı, sübjektif, dinamik ve informal olduğunu bu nedenle sözleşmenin meydana getirilme aşamasında tüm detayların belirlenmesinin mümkün olmadığını ileri sürerek Levinson ve diğerlerinin (1962) görüşüne katıldığını belirtmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle kapalıdır. İkili yükümlülükler olan inançlardan kaynaklanmalarına karşın iki taraf da aralarında bir sözleşme olduğu konusunda hem fikir olamayabilir. Bu nedenle çalışanlar ve işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlerde olabilirler. Örneğin İki çalışanın da aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir, "mükemmel" olarak nitelenen eğitim fırsatları çalışanlar ve işveren tarafından farklı değerlendirilebilir.

→ Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdır. Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır.

→ Psikolojik sözleşmeler dinamikdir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri her-

hangi bir formal çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.

Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkar.

→ Psikolojik sözleşmeler izleyen bölümde daha detaylı açıklanacağı gibi yazında işlemsel ve ilişkisel olarak birbirinden farklılaşmaktadır.

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ve TÜRLERİ**

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yükümlülükler dair algılamalara odaklanan, çalışan ve örgüt arasındaki değişim biçimi olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1989; Rousseau, 1990; Rousseau ve McLean Parks 1993; Shore ve Tetrick 1994).

Sözleşmenin kendine özgü terimleri kişi ve örgütlerin hedeflerine göre örgüt içinde ve örgütler arası değişim göstermektedir (Shore ve Tetrick 1994).

Örneğin; bir örgütte çalışanın psikolojik sözleşmesi denizaşırı görevlendirmeyi gerektirirken, bir diğerinde kişi bir takım ek ödemeler beklemektedir. Psikolojik sözleşme kendi başına bir fikir olarak görülmediği ve daha çok iki taraf arasında algılanan anlaşmalara dayandığından sözleşme türlerini meydana getiren sözleşme maddelerini oluşturmak için araştırmalar sözleşme tipolojileri üzerinde durmuşlardır (Rousseau, 1990; Rousseau ve McLean Parks 1993). Buna göre, psikolojik sözleşme birbirlerinden odak, zaman, biçim, içerik ve denge olmak üzere farklı

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

boyutlarda başkalaşan işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Odak, istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu; zaman, ilişkilerde algılanan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olma boyutunu; biçim, performans gereklerinin neler olduğunun derecesini; içerik, çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu; denge, algılanan ilişkilerin geleceğin sunacağı değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma boyutunu ifade etmektedir. Millward ve Brewerton (1998) ise, psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

***İşlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;***

- . İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme
- . Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme
- . Ekstra uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımında eksiklik

***İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;***

- . Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme
- . Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları
- . Adalet: Adil ödül algısı "Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki" olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, çalışanın yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında yüksek

ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek dışsal dönüş alması olarak tanımlanır. Temeli ekonomik mübadele olan işlemsel sözleşmeler, iyi tanımlanmış kısa dönemli kapalı uçlu ve çalışanın örgüte katkısı sonucu maddi ödüllere odaklanmıştır (Rousseau ve McLean Parks, 1993; Millward ve Hopkins 1998; Aselage ve Eisenberger 2003). Bu tür sözleşmeler çalışanın adil ödeme aldığı durumlarda kendisini sıkı çalışmaya yükümlü hissetmesine neden olur. İşlemsel sözleşmelerin zıttı olan ilişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyo-duygusal faktörleri kapsar. Uzun dönemli açık uçlu yükümlülükler destek ve bağlılık merkezlidir (Arnold 1996; Millward ve Hopkins 1998; Aselage ve Eisenberger 2003). İlişkisel sözleşmeler kısaca, iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tür sözleşmeler mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hissetmesine neden olur (Rousseau, 1995). Rousseau (1995) işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır:

***İşlemsel Sözleşmeler:***

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
- Kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.



## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

**İlişkisel Sözleşmeler:**

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- Dinamik ve değişime açık olan,

Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler ileri sürülmesine karşın, yazında psikolojik sözleşmenin işlemsel boyuttan ilişkisel boyuta uzanan çift kutuplu bir değişken olduğu konusunda fikir birliği vardır. Blau'nun (1964) ekonomik ve sosyo-duygusal işlemler üzerine kurduğu sosyal değişim kuramı ışığı altında, Rousseau (1995), işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin süresi iki uç noktadan oluşturduğunu savunmaktadır. Bu terimler Miles ve Snow'un (1980) "almak" ve "yapmak" terimleri gibi düşünülebilir. Birincisi örgütlerin çalışanları sözleşme doğrultusunda işe aldıklarını ikincisi ise bağlılık ve vatandaşlık davranışları karşılığında örgütlerin çalışanları için uzun dönem istihdam, iş güvencesi ve kariyer fırsatları sunmasını belirtmektedir. Başta da belirtildiği gibi, ilişkisel sözleşmeler bağlılık, eğitim, gelişim ve iş güvenliği konularına odaklanırken, işlemsel sözleşmeler çalışanların ücret, kazanç gibi beklentilerine odaklanmaktadır. Ancak araştırmacılar, bu sözleşmeler arasında hareketler olabildiğini söylemişlerdir. Şöyle ki, bazı araştırma-

cılar sözleşmelerin daha az ilişkisel olduğu durumlarda çalışanların sözleşmeleri daha işlemsel algıladıklarını savunmuşlar (Robinson 1994; Millward ve Hopkins 1998), tersi durumun da geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak eğer işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler çift kutupluysa, bu iki değişken arasında negatif korelasyon olduğu söylenebilir. Millward ve Hopkins (1998) yaptıkları deneysel çalışmada işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında -0.2 ve 0.3 arasında korelasyon olduğunu rapor ederek, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin ters korelasyon gösterdiğini saptamışlardır. Buna göre; ilişkisel yönelim ne kadar artarsa işlemsel yönelim o kadar azalır ve bunun tersi de geçerlidir. (Millward ve Hopkins 1998: 1546). Buna göre bir sözleşme aynı zamanda hem dışsal hem de içsel öğeler içermesine rağmen bu öğelere verilen ağırlık değişmektedir (Shore ve Tetrick 1994; Rousseau ve Wade-Benzoni 1995). Arnold (1996) iki sözleşme türünün eşzamanlı olduğunu savunmuş, yüksek bağlılığın yüksek ücreti; performansına göre ücretlendirmenin aynı zamanda kariyer gelişimi ve iş güvenliğini de beraberinde getirdiğini ileri sürmüştür. Rousseau (1995), değişen örgüt koşullarını da dikkate alarak, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır. Başta da belirtildiği gibi, birinci boyut, maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı işlemsel sözleşmeler, ikinci boyut, duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmeler, üçüncü boyut günümüz iş dünyasında da arzu edilen dengeli (balanced) tür olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzer-

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

siz olarak bir araya geldiği durumdur. Dengeli sözleşmeler, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan sözleşmelerdir. Dördüncü boyut ise geçişsel (transitional) sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir (Rousseau 1995). Bu boyutların ötesinde Burr ve Thompson (2002), çevre ve iş koşullarının değişmesiyle sözleşmelerde "ben ötesi" (transpersonal) boyutun ön plana çıktığını savunmaktadırlar. Buna göre işlemsel sözleşmelerde yer alan "benim işime yarayacak boyutu ne" ya da ilişkişel sözleşmelerde yer alan "bizim işimize yarayacak boyutu ne" yerine "benim, bizim ve geri kalan toplum için yararı ne" şeklinde bir yaklaşım doğmaktadır. Burr ve Thompson'a (2002) göre, algılanan değerlerin kişiselliğine oldukça önem verilmesine rağmen örgütler bunu yaparken içsel ve dışsal uyuma da önem vermelişlerdir. Bu nedenle ben ötesi yaklaşım kişi ve örgütleri onların dışındaki unsurlarla da bütünleştirmektedir (Burr ve Thompson, 2002). İçsel ve dışsal odak noktalarına sahip, nesnel, dinamik, esnek, açık uçlu, değişime açık, "ben," "biz" ve "hepimiz"i birleştirici bir yaklaşım olan ben ötesi yaklaşım günümüz örgütlerinin sosyal duyarlılıklarının artmasıyla oldukça önem kazanmıştır. Kar amacı dışında insanlığa hizmet, çevreye duyarlılık, gönüllü işler esasına dayalı ben ötesi yaklaşım maddeleri yeni sözleşmede yer bulmaya başlamıştır.

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ÖRGÜTSEL SİNİZM**

Örgütlerde sessizlik\* üzerine yapılan çalışmalar çok yenidir ve az sayıdadır. Yönetim yazınında, örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. İlk çalışmada, Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Araştırmacılar, "iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. Çalışmalarında, kolektif bir tepki olarak iş görenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar. İkinci önemli çalışmada Pinder ve Harlos (2001), algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair iş görenlerin kararı üzerine odaklanmışlardır. İş gören sessizliği kavramını geliştirmişler ve iş gören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Araştırmacılar, iş gören sessizliğini "değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi" olarak tanımlamaktadırlar. İş görenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; iş görenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Milliken ve Morrison 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001) .

İş görenlerin, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Yazında sessiz kalma tercihi ni etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345). Açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikayetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon'a göre (2003: 1393) kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihinde etkili olmaktadır. İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen formel ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informel ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı iş görenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih kolektif hale gelmişse, kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir. Sessiz kalmanın örgüt ve iş görenlere olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorun-

ların hasır altı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışı engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720; Premeaux 2001: 1).

Sessizliğin iş görenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson 2005: 5; Milliken ve Morrison 2003: 22).

Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir. Yönetim yazınında sessizlik duvarının kırılmasına odaklanan çalışmalar (Huang, Vliert ve Veght, 2005; Pederit ve Ashford 2003; Premeaux ve Bedeian 2003). Bulunmakla beraber, sessiz kalınan konular ile sessizleşmenin yarattığı etkiler üzerine çok az ampirik araştırmaya rastlanmıştır. Sessizliğin yapısı, boyutları, sonuçları ve nedenlerinin derinlemesine incelenmediği ve bu konuda araştırma gereği olduğu düşünülmektedir (Vakola ve Bouradas 2005: 441; Bowen ve Blackmon 2003: 1411; Detert ve Edmondson 2005: 1; Dyne & Ang ve Botero 2003).

Sinizm kavramı: Örgütsel davranış literatürde son zamanlarda ilgi görmeye başlayan bir kavramdır. Andersson vd.

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

(1997), bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseyi 'sinik' ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye "sinizm" adını vermişlerdir (Andersson vd. 1997: 449-469).

Örgütsel sinizm ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte Dean vd. (1998), tarafından yapılmış olan "bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu" genel kabul görmüş tanım olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown & Cregan 2008: 667-686).

Yine Abraham (2000), örgütsel sinizmi; bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır diyerek tanımlamış ve bu inancın, güçlü bir negatif duygusal tepkiyle birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açtığını ifade etmiştir (Abraham 2000: 269).

### ÖRGÜTSEL SINİZMİN NEDENLERİ

Örgüt içinde sinizme neden olan birçok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, psikolojik kontrat ihlalleri, işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Andersson, 1996; Reichers vd, 1997; Wanous vd. 1994).

Özellikle Sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphencilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde oluğu ifade edilmektedir. Ayrıca

obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Özgener, vd, 2008: 56).

### ÖRGÜTSEL SINİZMLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Brandes ve diğerleri (1999) orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve iş gören üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş gören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizm ile iş gören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir. Delken'in (2004) çağrı merkezinde yaptığı araştırmada, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler belirlemeye çalışılmış ve bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi yoktur. Sadece bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir. Bernerth vd. (2007) yapmış oldukları çalışmalarında dağıtım ve etkileşim adaletiyle örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki, James (2005), örgütsel sinizm ile örgütsel

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

adalet algıları arasında negatif bir ilişki, tespit edilmişken; FitzGerald (2002), yüksek düzeyde adaletsizlik algısına sahip kişilerin örgütlerine karşı daha sinik tutumlara sahip olacağını belirtmiştir. Örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların ülkemizde 2007 yılı ve sonrasında literatüre kazandırıldığı görülmektedir. Kasapoğlu (1992), Ankara Tıp, Gazi Tıp ve Hacettepe Tıp Fakültelerinin ilk ve son sınıf öğrencileri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, öğrencilerin mesleki tercihleri ve mesleğe ilişkin bazı değerlerindeki değişimleri incelemiştir. Bu çalışmada, insan sevgisini ölçmek için humanitaryanizm, kendi çıkarlarını ön plana alıcı tutumların ölçülmesinde Mach IV ve insanları hakir görme konusunda sinizm ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; humanitaryanizm ile Mach IV ve sinizm arasında negatif, Mach IV ile sinizm arasında da pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yine çalışmalarında baba mesleği ile sinizm değerleri incelenmiş ve babası serbest çalışan (yüksek eğitim alıp bir meslek sahip olup da serbest çalışanlar) öğrencilerin sinizm ortalamaları en yüksek, babası vasıfsız, düz işçi ve müstahdem olan öğrencilerin sinizm ortalamaları en düşük olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, yabancı dil eğitilmiş liseden mezun olan öğrencilerin sinizm ortalamaları, teknik meslek lisesinden mezun olanlara göre yüksek bulunmuştur (Akt: Kalağan 2009: 117).

Efiliti ve diğerleri (2008), "genel sinizm" ve "örgütsel sinizm" kavramlarının kuramsal çerçevesini oluşturmuş ve Akdeniz Üniversitesi bünyesinde rektörlük, fakülte ve yükseköğretim birimlerinde görev yapan 48 yönetici

sekreterin örgütsel sinizm yaşama durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yönetici sekreterlerin sinizm yaşama durumları değerlendirildiğinde, yönetici sekreterlerin hayata, insanlara ve bağlı oldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu gözlenmiştir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam 17 otel işletmesindeki 346 iş gören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları ile iş görenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini analiz etmişler ve "genel sinizm" ile "örgütsel sinizm" arasında düşük, ama anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Otel iş görenlerinin, hem genel hem de örgütsel sinizm düzeyleri ile iş görenlerin cinsiyetleri ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İş görenlerin eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken, iş görenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılık ile eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı belirlenmiştir (Tokgöz ve Yılmaz 2008: 283-305).

Kutanis ve Çetinel (2009) akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında örgüte yönelik adaletsizlik algısı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Buna göre, araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre, daha yoğun bir olumsuz duygular besledikleri ve sinik tutumlarda bulduklarını ortaya koyulmuştur.

## SONUÇ

Yaptığımız literatür araştırması sonucunda işletmenin verimliliği ve çalışanlar ile iş-

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

eren arasındaki uyumun sağlanmasının bir zorunluluk olduğunu görülmektedir. Bunun için işveren ile çalışanlar arasında hem hukuksal hem de kültürel yönden bir iletişim mekanizmasının kurulmasına ilişkin vazgeçilmez değerleri görmekteyiz. İşveren ve çalışan arasındaki ilişkinin daha düzenli ve daimi olabilmesi için birçok faktörün bir araya toplanması gereklidir. Bunlar hukuksal çerçeve, kültürel etkinlik ve faydalar, iletişim etkinliği, adalet kavramı ve eşitlik ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesinin bir zorunluluk olduğunu ifade edebiliriz. Bu nedenle, günümüz çağdaş işletmeleri etkin bir örgüt ilişkisi için bu faktörleri ve etkinlikleri eksiksiz olarak yerine getirmesi bir zorunluluktur.

## KAYNAKÇA

**ARI, S.G., (2003),** "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, s.23.

**BEUGRÉ, Constant D., (2002),** "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess:an African Perspective", International Journal of Human Resource Management 13:7 November, pp.1091-1092-1104.

**ÇIRPAN, H., & KOYUNCU, M., (1998),** "İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi", Bir Örnek Olay Çalışması, ss.223-230.

**COLQUITT, Jason A., (2001),** "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.

**DEMİRCAN, N., & CEYLAN, A., (2003),** "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:2, s. 142.

**ERDEM, F., (2003),** "Sosyal Yaşamda Güven", Vadi Yayınları, Ankara. s.159.

**FİLİZ, A., (2002),** "Yönetimde İnsan İlişkileri", Endüstri & Otomasyon Dergisi, ss.65-70.

**FOLGER, Robert and Russell Cropanzano, (1998),** Organizational Justice and

## ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M  
www.iibdergisi.com

- Human Resource Management,  
Sage Publications, Thousand Oaks  
London, New Delhi.
- FREEDMAN, Sara M. and John R. Montanari; (1980),** "An Integrative Model of Managerial Reward Allocation", Academy of Management Review, Vol.5, No.3, pp.381-390.
- GILLILAND, Stephen, W., (1993),** "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", Academy of Management Review, Vol.18, No.4, pp. 694-734.
- GREENBERG, J., (1987),** "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12, No.1, pp. 9-22
- GREENBERG, Jerald; (1990),** "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol.16, No.2, pp. 399-432.
- GREENBERG, Jerald and Robert J. Bies, (1992),** "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", Journal of Business Ethics, Vol.11, Issue.5/6, pp.433-444.
- GREENBERG, J., (1993),** "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", Russell Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource
- GÜRGEN, H., KIREL, Ç., UZUN, F., ORHON, N., (2003),** Halkla İlişkiler ve İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir.
- İRAK, D.Y., (2004),** "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), pp. 25-43.
- İNCE, M., ve GÜL, H., (2005),** Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İŞBAŞI, J.Ö., (2001),** "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss. 51-73.
- İŞCAN, Ö.F., ve NAKTİYOK, A., (2004),** "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), ss.181-201.
- İŞCAN, Ö.F., (2005),** "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.60, Sayı.1, ss.149-171.
- JASSO, G., (1980),** "A New Theory of Distributive Justice", American Sociological Review, Vol.45, No.1, pp.3-32.



ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

*Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M*  
www.iibdergisi.com

**KAYA, P.A., (2008),** "Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme",

<http://www.isguc.org/armaganlar/nusretekin/117.pdf>, Erişim:01.05.2010, ss.229-243.

**KARADOĞAN, E., (2003),** "Kişilerarası İletişim Sürecinde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği Örneği". Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE,

**KÜSKÜ, F., (2003),** "Yöneten - Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme", Amme İdaresi Dergisi, s. 140.

**LERNER, M.J., (1977),** "The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms", Journal of Personality, Vol.45, Issue.1, pp.1-52.

**LEVENTHAL, G. S., James W. Michaels and Charles Sanford, (1972),** "Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict", Journal of P

**MOORHEAD, , G., R.W. GRIFFIN (1995),** Organizational Behavior Managing People and Organizations (4th Edition), Boston/USA: Houghton Mifflin Company, 52.

**ÖZEN, J., (2003),** "Örgütlerde Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", Vadi Yayınları, Ankara. s. 185.

**ÖZGEN, E., (2003),** "İletişim ve Liderlik", Marmara Üniversitesi İletişim

Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, s.100

**PELTEKOĞLU, F.B., (2001),** "Halkla İlişkiler Nedir?", Beta Yayınları, İstanbul. s.342.

**PILLAI, Rajnandini, Chester A. Schriesheim and Eric S. Williams; (1999),** "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two- Sample Study", Journal of Management, Vol.25, No.6, pp.897- 933.

**SAFRAN, B., (2005),** "Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi", İnsan Kaynakları, 2005, [http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_go\\_s.php?nt=566](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_go_s.php?nt=566) (7 Mart 2005) Erişim:26.07.2011

**ÜNAL, P., (2004),** "Örgütlerde Güven Algısı, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı", Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 2004., ss. 225-237. 41

**YILMAZ, E., (2005),** "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.569.

