



THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE PERCEPTION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND THE ROLE OF ETHICAL LEADER AS A MODERATOR: AN APPLICATION ON DEVELOPMENT AGENCIES

Fatih KARCIOGLU¹, Zafer AYKANAT², Orhan CINAR³

¹Ataturk University. fkarci@atauni.edu.tr

²Ardahan University. zaferaykanat@ardahan.edu.tr

³Ataturk University. orhanar@atauni.edu.tr

Keywords

Psychological contract breach, organizational justice, ethical leadership.

ABSTRACT

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

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

Anahtar Kelimeler

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet, etik liderlik.

ÖZET

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

1. GİRİŞ

Örgütün vizyonunu gerçekleştirmede önemli rol oynayan çalışanlar bir kuruluş için temel bir stratejik unsurdur. Örgütler için bu denli öneme sahip olan çalışanların hem örgütle hem de diğer insanlarla olan ilişkileri her geçen gün daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Çağdaş iş ilişkileri ve bilgi toplumuna geçişle beraber örgütler stratejilerini ve dolayısıyla iş ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. Örgütler etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek, insan kaynaklarından etkin yararlanmak ve rekabette üstün olmak için ölçek küçültme, kademe azaltma, yeniden yapılanma, personel güçlendirme, sürekli iyileştirme, değişim yönetimi gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmışlardır. Örgütsel değişimlerin sıkça yaşanması çalışanların ve işverenlerin beklentilerini belirsizliğe sürüklemiştir. Ekonomik, teknolojik ve sosyal çevredeki değişimler sonucunda, istihdam ilişkisinin yapısı köklü değişikliklere uğramıştır. Bu durum çağdaş iş ilişkilerinin özelliklerini yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Değişimin ve rekabetin önemini artırdığı kavramlar (psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve etik liderlik) etkileşim içerisinde insanların güvenli, adil ve ahlaki açıdan daha iyi bir yaşam sürdürmeleri için önem arz etmektedir. Tüm bu hususlar göz önüne alındığı zaman yapılan araştırmanın amacı, örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek etik liderliğin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın takip eden bölümünde ilgili literatür çalışmalarına, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın modeline yer verilmiş, sonraki bölümde araştırma ile ilgili çeşitli analizler yapılarak elde edilen bulgulara ulaşılmıştır. Son bölümde ise sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

2. LİTERATÜR VE HİPOTEZLER

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar bu kısımda incelenmektedir.

A. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacıların çalışan ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşturmaya başlamışlardır (Zhao et al, 2007:648;Coyle et al, 2008:2). Fakat psikolojik sözleşme kavramının köklerini Barnard (1938) ve March and Simon (1958) öne sürdüğü teorilere kadar dayandırılabilir.

Barnard eşitlik teorisinde “örgütsel karşılıklık” kavramını kullanmış ve çalışanların örgütten alınan teşviklere dayalı olarak organizasyona katkıda bulunabileceklerini ifade etmiştir. Bu teşvikler yönlendirmeler, ödemeler veya diğer yararlar şeklinde olabileceğini belirtmiştir (Burgess, 2010:27).

March ve Simon (1958), teşvik- katılım modelinde organizasyonun temel denge noktasının çok iyi belirlenmesini ifade etmektedir. Teşvik faydasının katılım faydasını aşması bireyin harekete geçme dürtüsünü azalttığını, teşvik faydasının katılım faydasının altında kalması bireyin harekete geçme dürtüsünü artırdığını ve teşvik faydası birey ve grup için maaş gibi ekonomik bir konudan daha fazlasını ifade ettiğini ileri sürmüştür (Henry, <http://www.sagepub.com>. s. 95). Sonraları ise bu tür çalışmalar daha da artmıştır.

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisini belirleyen beklentiler, karşılıklı yükümlülükler ve değerler üzerinde tarafların isteklerini ifade etmek için Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır (Smitson and Lewis, 2004:70). Argyris (1960) psikolojik sözleşmeyi örtük (kapalı) bir anlaşma olarak incelemiştir. Çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişki çalışanların kabul edilebilir ücretler ve iş güvenliği karşılığında daha düşük mağduriyetleri olduğunu ve verimli çalıştıklarını ifade etmektedir (Coyle et al, 2008:3).

Çağdaş iş ilişkileri ve bilgi toplumuna geçişle beraber işletmeler stratejilerini ve dolayısıyla işyeri ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek için farklı örgüt yapıları oluşturmakta ve farklı yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmaktadır. Bu durum çağdaş işyeri ilişkileri özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır.

İş ilişkileriyle ilgili değişimler yaşanırken Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yapmıştır: “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine taraflardan (örgüt ve birey) biri olan örgüt yoktur, sadece birey vardır; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir (Schalk and Roe, 2007:168). Bu tanımlamayla, Rousseau sözleşmenin bireysel algı olduğunu ifade ederek, psikolojik sözleşmenin odağında şart ve koşullara ilişkin bireysel inançların olduğunu vurgulamaktadır. Rousseau’nun sadece bireyi ele alması, bireyin beklenti, yükümlülüklerinin, örgütün yükümlülükleri ve beklentilerine nazaran zarar görmeye daha müsait olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni de çalışanların ekonomik açıdan çalıştıranlara bağımlı olmasıdır. Tüm bu tanımlamalardan hareketle psikolojik sözleşmeyi, taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan bilişsel beklentiler alanı olarak tanımlayabiliriz.

B. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Taraflardan biri, diğerinin bir yükümlüğünü yerine getirmediğine dair bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmiş olur. Sözleşmeler, iyi niyetli varsayımlara dayandığı için ve tarafların birbirlerine verdikleri söze olan güveni içerdiğinden sözleşmenin ihlali, taraflar için ciddi sonuçlar doğurabilir. (Robinson and Rousseau, 1994:247). Yani psikolojik sözleşme ihlali, ihanet, adaletsizlik, haksızlık ve aldatılmışlık duygularını içermektedir.

C. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşmenin ihlal algısı, vaat edilenle yerine getirilen arasında farklılığın hissedilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2010:25). Rousseau psikolojik sözleşmenin ihlalinin iki şekilde olabileceğini ifade etmektedir. Bunlar; uyuşmazlık, aksama veya sözünden dönmedir (Ven, <http://www.internationalmta.org>, s.6).

Sözünden dönmek, örgütün temsilcileri tarafından bir yükümlülüğün bilinmesine rağmen yerine getirilmemesi durumudur. Uyuşmazlık ise, çalışan ve örgüt temsilcilerinin

yükümlülükler konusunda ya da yerine getirilen bir yükümlülük konusunda farklı anlayışlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Robinson and Morrison, 2000:526).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varılmaktadır (Morrison and Robinson, 1997:231).

Sözünden dönmeyen nedenlerinden biri, örgütün bu yükümlülüğü yerine getiremeyecek durumda olmasıdır (aksama-disruption). Yükümlülükler iyi niyetle de oluşturulmuş olsa gerekli maddi kaynaklarda beklenmeyen bir düşüş bu tür yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyebilecektir. Ancak örgüt temsilcileri hiç tutmayı düşünmedikleri sözleri de verebilecekleri gibi aynı zamanda tutmayı düşündükleri sözlerden de dönebilirler. İkinci ihtimalin gerçekleşmesi için nedenlerden biri, çalışanın gerekli performans beklentisini karşılayamaması durumudur (Robinson and Morrison 2000:528-529).

D. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerde bireylerin hislerini tarif etmek için Greenberg (1987) tarafından ifade edilmiş ve yaygın olarak kullanılmıştır.

Örgütsel adalet bireylerin diğerlerinin görece katkıları ve sonuçlarını incelemek ve adalet ile ilgili tespitler yapmak için kullanılmıştır (Karriker, 2005:11).

Farklı disiplinlerdeki hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların dayanak noktası, Adams'ın (1965) Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisidir. Adams teorisini, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştırarak varsayımına dayandırmıştır (Demirel ve Seçkin, 2011:100). Örneğin çalışanın belirli bir ücret karşılığında harcamış olduğu çaba ya da zamanın diğer çalışanların almış olduğu ücret ve karşılığında harcamış oldukları çabaları karşılaştırarak adil muamele yapıp yapılmadığını algılaması durumunda örgütsel adalet devreye girecektir (Bakhshi et al, 2009:146). Adalet; eşit iş olanakları sağlamak, adil çalışma koşulları oluşturmak ve herkese hak ettiği ücreti vermek konusunun odağında yer almaktadır (Coetsee, 2005:2). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içeren bir düşüncedir (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

E. Etik Liderlik

1930'lardan bu yana yaşanan küresel durgunluk, ve lider şirketlerde gerçekleşen çeşitli skandallar etik liderlik için adeta bir çağrı oluşturmuştur. Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco International, Global Crossing, Adelphia Communications, Parmalat and HealthSouth gibi gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin liderleri aralarında "her ne pahasına olursa olsun kazanmak" amacını gerçekleştirmek ve bu amacın başarılması için uygulanan baskılarında yer aldığı çeşitli nedenler dolayısıyla uygulana işlemler ve davranışlar etik açısından başarısız olmuştur (Bello, 2012:228).

Lider ve etik arasındaki ilişki çok eskiye dayanmaktadır. Bu ilişki uzun zamandır tartışılmakta, tartışmalar ve yapılan çalışmalar daha yoğun olarak normatif etik kapsamında ele alınmaktadır (Tuna ve arkadaşları, 2012:144). Etik liderlik genellikle normatif iş etiği açısından tanımlanmıştır (Brown, 2007:141). Normatif etik ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilerek temellendirilmesi amaçlanmaktadır. Normatif etik, bu işlevi yerine getirirken “en üst iyi” ye göndermede bulunur (Pieper, 1999:224). Normatif etik, bireye hayatı sırasında rehber olur ve kullanması gereken normları sağlar, yaşamamızı nasıl sürdürmemiz gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini gözler önüne sererek, bir insanı ahlaken iyi olarak tanımlayan şeylerin neler olduğunu sorgular (Cevizci, 2008:7).

Örgütler açısından oldukça önemli bir konumda bulunan etik liderliğin tanımlaması da bu konuda ilk uygulamalı çalışmalar da çok yenidir. Etik liderlik “bireysel davranışlar ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun olan davranışların sergilenmesi ve bu türlü davranışların karar alma ve iki yönlü iletişim süreçleriyle çalışanlar tarafından da sergilenmesinin teşvik edilmesi” (Brown et al, 2005:120) şeklinde tanımlanmış ve liderliğin pozitif yönleri vurgulanmıştır. Brown ve arkadaşlarının yaptıkları tanımdaki “normatif açıdan uygun davranışlar” kültürel ve toplumsal normlara bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilirler. Liderlerinin ahlaki becerileri gelişmiş olmalıdır ve bu liderler pozitif yönetim davranışları sergilemelidirler.

F. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkiler

Yapılan çalışmalara göre, birey hem adil olmayan iş çıktıların (dağıtım adaleti) ve hem de adil olmayan prosedürlerin olduğunu düşündüğünde adaletsizliğe vereceği tepki en yüksek düzeyde olmaktadır. Dağıtım adaletinin ödül veya kaynakların çalışanlara tahsis edilmesiyle ilgili olduğunu belirtmiştik. Psikolojik sözleşmenin ihlali dağıtımsal adaletsizliğin bir başka türüdür. Söz konusu ihlal örgüt tarafından çalışanlara verilen bir takım sözler ve çıktıların yerine getirilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin temelinde ise çalışanların çıktı adaletsizliğine ilişkin algıları yatmaktadır (Kickul et al, 2001:79).

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

Psikolojik sözleşme ihlalden sonra, düşük adalet algısına sahip bireylerin mesleki tatmin düzeyleri, performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları azalırken işi bırakma niyetleri artış göstermektedir. Yani, pozitif adalet algıları kısmen de olsa sözleşme ihlallerinin negatif etkilerini azaltabilir. Benzer şekilde, algılanan sözleşme ihlali düzeyleri yüksek olan (algılanan prosedür adaleti düzeyi düşük olan veya ihlal için yeterli gerekçe bulamayan) çalışanların örgütten ayrılmaları daha olasıdır (Calderone, 2004:29-30).

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.

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

Psikolojik sözleşme, çalışanların liderlerin etik davranışlarına karşılık verme mekanizmasıdır. Dolayısıyla, etik liderliğin çalışanların algılanan psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğunu ve psikolojik sözleşme ihlali algısı az olan çalışanların daha fazla örgütsel uyum gösterdiği söylenebilir (Daams, 2012:4). Etik, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde liderler tarafından kullanılan temel bir araç konumundadır.

Sosyal mübadele teorisine etik liderlik araştırma sahasında gün geçtikçe daha fazla ilgi gösterilmesine ve psikolojik sözleşme kavramı temellerini bu teoriden almasına karşın, etik liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma çok azdır.

Samir Nurmohamed ve arkadaşları (2012) "Patronumun doğru olanı yapması benim için bir şey ifade eder mi? Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine etik gözlüğünden bir bakış" adlı çalışması Amerika'da iki farklı şekilde uygulanmıştır. Birinci çalışmanın örneklemini genel merkezi Amerika'da olan sağlık sigortası alanında çalışan şirketlerden istihdam edilen 343 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki hipotez 1: Etik liderlik ile psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu hipotez yapılan regresyon analizi ($\beta=,52$, $p\leq,001$) sonucunda kabul edilmiştir. İkinci çalışmanın örneklemini ise Amerika'da yer alan inşaat, eğitim, eğlence, savunma, finans, kamu, sağlık, konaklama, hukuk, üretim ve perakende sektörlerinde yarı ve tam zamanlı çalışan 298 kişi oluşturmaktadır. Oluşturulan hipotez 1 regresyon analizi ($\beta=,69$, $p\leq,001$) sonucunda kabul edilmiştir (Nurmohamed et al, 2012:4-5).

Etik liderlerini takip eden çalışanların aynı davranışları modelleme eğilimleri vardır zira bu davranışların ne tür sonuçlara yol açabileceklerini kendileri gözlemleyebilirler. İşyeri açısından ele alacak olursak, çalışanlar da amirlerinin etik davranışlarını gözlemleyerek öğrenirler. Yapılan araştırmalara göre; yöneticiler çalışanlar için ideal rol modelleridirler (Neubert et al, 2009:158).

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

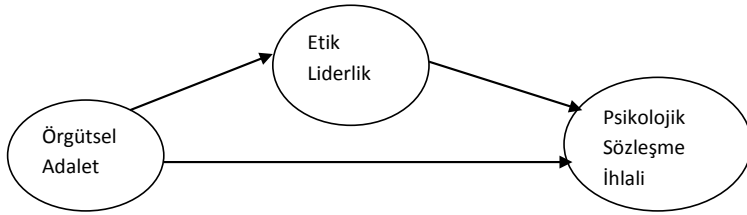
Hipotez 2. Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 3. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır.

Hipotez 4. Yöneticilerin etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

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

Bu çalışmada Türkiye'nin değişik illerinde bulunan 26 kalkınma ajansında çalışan toplam 973¹ kişi çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bu sayının 801'i uzman, 159'u destek personeli, 13'ü ise iç denetçidir. E-posta yoluyla yapılan ankete eksik ve hatalı cevap verilmeyen 311 anket değerlendirmeye alınmıştır

4. BULGULAR

A.Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin, örgütsel adalet ölçeğinin ve etik liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapıları test edilmiştir. Tablo 1'de gösterilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının iyi uyum değerleri ürettiği görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek/Model | χ^2/Sd | RMSEA | CFI | TLI (NNFI) | GFI | AGFI |
|-------------|-------------|-------|-------|------------|-------|-------|
| PSİÖ | 1,603 | 0,044 | 0,994 | 0,990 | 0,977 | 0,950 |
| ÖAÖ | 2,431 | 0,068 | 0,973 | 0,966 | 0,905 | 0,867 |
| ELÖ | 2,564 | 0,071 | 0,987 | 0,980 | 0,956 | 0,916 |

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

PSİÖ: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği, ELÖ: Etik Liderlik Ölçeği

¹ Bu rakam 06.05.2013 tarihinde Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü'nden alınmıştır.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3’de ilgili değişkenler ve iç tutarlılık katsayıları görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

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

Tablo 2’de görüleceği üzere psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve örgütsel adaletin ayrı ayrı SPSS’de iç tutarlılık analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,94 ve 0,97 olarak bulunmuştur.

B. Korelasyon Analizi ve Model Testleri

Yapılan korelasyon analizinde psikolojik sözleşme ihlali ile etik liderlik arasında -0,810 düzeyinde negatif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında -0,868 düzeyinde negatif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında 0,904 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizinde ele alınan tüm değişkenlerin $r > 0,70$ olması, değişkenler arasında çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Analizi

| Değişkenler | Ort. | S.s. | Psi | El | Öa |
|-------------|--------|---------|----------|---------|-------|
| Psi | 2,6035 | 0,97823 | 1.000 | | |
| El | 3,4693 | 1,05966 | -0,810** | 1.000 | |
| Öa | 3,4682 | 1,06689 | -0,868** | 0,904** | 1.000 |

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı, Ort: Ortalama, S.s: Standart Sapma, Psi: Psikolojik Sözleşme İhlali, Öa: Örgütsel Adalet, El: Etik Liderlik,

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık rolünü test etmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen koşulların analizi ve iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Bir değişken aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda aracı değişken olarak görev yapmaktadır (Baron and Kenny, 1986:1176):

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

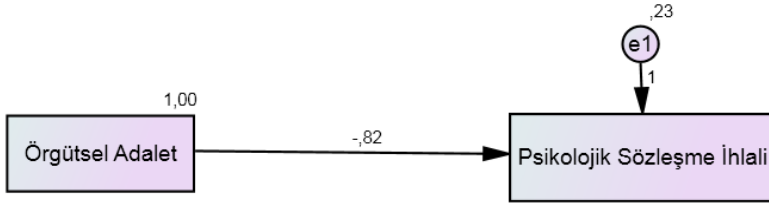
(b) Aracı değişkene ait değişimler, bağımlı değişkene ait değişimler tarafından önemli ölçüde açıklanmalıdır.

(c) a ve b durumları kontrol altına alındığında ve bağımsız değişkenin doğrudan etkisi sıfır olduğunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki önceki anlamlı ilişki artık anlamlı olmayacaktır. Bu durum, güçlü bir aracılık etkisi olduğunun kanıtıdır. Bu son durum ile ilgili

olarak devam eden bir süreç göz önüne alınabilir. Bağımsız değişkenin doğrudan etkisi sifıra indirildiğinde, tek bir baskın aracı değişken olduğu hususunda güçlü bir kanıtı sahip olunmaktadır. Sözü edilen etkinin sifıra eşit olmaması durumunda, birden çok aracılık faktörünün varlığından söz etmek mümkündür.

Çalışmada Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlali arasındaki ilişkide Etik Liderliğin aracı etkisi incelenmiştir. Oluşturulan ilk modelde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki incelenmiştir.

Şekil 2. Model 1



Tablo 4. Model 1 Sonuçları

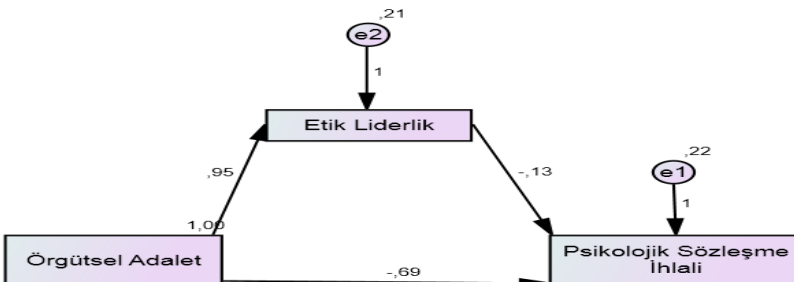
| | β | t | p |
|---|---------|---------|----------------|
| Örgütsel Adalet→Psikolojik Sözleşme İhlali | -0,821 | -30,269 | 0,000** |

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Kurulan birinci modelde psikolojik sözleşme ihlali bağımlı örgütsel adalet ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Baron ve Kenny'nin belirttiği birinci etki araştırılmıştır. Şekil 3'de gösterilen model AMOS 20 programı kullanılarak test edilmiştir. Örgütsel adalet algısı değişkeninden psikolojik sözleşme ihlaline giden yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri tablo 4'de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısında azalış meydana geldiği söylenebilir. Buna göre oluşturulan Hipotez 1 analiz sonucu doğrulanmıştır.

İkinci adımda örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide etik liderin aracılık rolü incelenmiştir.

Şekil 3. Model 2



Tablo 5. Model 2 Sonuçları

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

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Model 2'nin analizi sonucunda tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça etik liderlik davranışı artmakta, örgütsel adalet algısı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı azalmakta ve etik liderlik davranışı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı azalmaktadır. Birinci modelde örgütsel adalet değişkeni ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki katsayı -0,821 olarak bulunmuş iken, etik liderliğin dahil edildiği model 2'de değişkenler arasındaki katsayı -0,693'e düşmüştür. Yani örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkinin bir kısmı etik liderlik üzerinden sağlandığı söylenebilir. Bu durumda örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkiye etik liderlik kısmi aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H2 hipotezi kısmen, H3 ve H4 hipotezleri tamamen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Örgütsel adalet algısının psikolojik sözleşme ihlali algısını etkileyip-etkilemediği tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ($\beta = -0,821$, $p < 0.01$) algısının psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre; psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletten etkilendiği için *H1. Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır* hipotezi kabul edilmiştir.

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

Etik liderlik davranışının, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet algısı arasındaki aracılık rolünün olup olmadığını incelediğimizde, model 1 ve model 2 sonuçları dikkate alındığında ve bu sonuçlar arasında önemsenecek kadar farkın olması etik liderlik

davranışının psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre oluşturulan hipotez; *H2. Etik liderlik, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir*, kısmen kabul edilmiştir. Etik liderliğin kısmi aracılık rolünün olması, kalkınma ajanslarında çalışan personellerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının düşük olması (psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini de anlayabiliriz) ve örgütsel adalet algılarının yüksek olması sonuçlarına bağlanabilir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılayan bir çalışan bu konuda bir değerlendirme yaparken, yöneticilerin kendisine etik açıdan nasıl davrandığının da yorumunu yapacaktır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarındaki olumsuz veya negatif durumlar, yöneticilerin etik davranışları ve söylemleriyle pozitif hale getirilebilir.

Etik liderlik davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacı ile kurulan model 2 sonuçlarına göre etik liderlik davranışı psikolojik sözleşme ihlali ($\beta = -0,135$; $p < 0,01$) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre, oluşturulan *H3. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalır*, hipotezi kabul edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı az olan veya psikolojik sözleşmelerinin yerine getirildiğini düşünen çalışanların etik liderlik davranış düzeyleri yüksektir. Çalışanlar kendilerine örgüt tarafından vaat edilen çıktıları ve hatta vaat edilenden daha çoğunu aldıklarında örgüte olan katkılarını artırma eğilimi içine girerler, çünkü çalışanlar kendilerini örgütün yararına olacak şekilde davranmakla mükellef hissetmektedirler. Etik liderlik davranışının etkin olması psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olmasını etkilemektedir. Çalışanlar, işyerinde etik liderlik davranışı gözlemlediklerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri de daha düşük olur, çünkü örgütleri kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmiştir. Ayrıca etik liderler örgütlerde nitelikli çalışan yaratmak ve bunların istihdamını devam ettirmek için kullandığı temel araçlardan bir tanesinin psikolojik sözleşme olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt ve birey arasında yapılan ve devamlılığı önem arz eden psikolojik sözleşme liderin davranış ve söylemlerinden önemli derecede etkilenmektedir.

Etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacı ile kurulan model 2 sonuçlarına göre, örgütsel adalet ($\beta = 0,947$ $p < 0,01$) algılarının etik liderlik davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, oluşturulan *H4. Yöneticilerin etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır*, hipotezi kabul edilmiştir.

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

Araştırmaya katılan bireylerin sadece kamu çalışanları olması, kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Gelecekte özel sektör firmaları üzerinde de

benzer çalışmaların yürütülmesi ve ölçeklerin boyutlandırılarak karşılaştırma yapılması araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olacaktır. İleride yapılacak araştırmalarda, benzer bir modelin farklı meslek gruplarında ve uzun dönemli gözlemlere dayanan veri kullanılarak tekrar edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E., (2009), "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", International Journal Of Business and Management, Vol: 4, No: 9, s.145-154.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A.,(1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol 51, No 6, s.1173-1182.

Bello, Shukurat Moronke (2012), "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 11; June, s.228-236.

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

Brown, Michael E. and Treviño, Linda K. And Harrison, David A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, s.117-134.

Brown, Michael E. (2007), "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", Organizational Dynamics, 36(2), s.140-155.

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

Cevizci, A. (2008) Etiğe Giriş, (İkinci Baskı), Paradigma Yayıncılık, İstanbul.

Coetsee M, (2005), Organizational Justice, [University of Pretoria](http://upetd.up.ac.za), Chapter: 4, Erişim Tarihi: 09.11.2012, <http://upetd.up.ac.za>

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008), "Psychological contracts. In: Cooper", The SAGE Handbook Of Organizational Behavior, Cary L. and Barling, Julian, (eds.), SAGE Publications, London UK s.1-36, Erişim Tarihi: 11.11.2012, <http://eprints.lse.ac.uk>

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

Demirel, Yavuz ve Seçkin Zeliha (2011), , "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilig", Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 56, s.99- 119.

Hao, Zhao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski, Jesus Bravo (2007), The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes, Personel Psychology, Autumn, 60, 3, s.647-680.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), s.181-201.

Karriker, Joy Humphries (2005), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model, (Doctoral Thesis), Virginia Common Wealth University.

Kickul, Jill and Neuman, George and Parker, Christopher and Finkl, Jon (2001), "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior", Employee Responsibilities and Rights Journal, 13(2), s.77-93.

Morrison, Elizabeth Wolfe and Robinson, Sandra L. (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, 22(1), s.226-256.

Neubert, Mitchell J. and Carlson, Dawn S. and Kacmar, Michele K. and Roberts, James A. and Chonko, Lawrence B. (2009), "The Virtuous Influence Of Ethical Leadership Behavior: Evidence From The Field" Journal Of Business Ethics, 90(2), s.157-170.

Nurmohamed, Samir, Greenbaum, Rebecca L., Mayer David M., Derue D.Scott (2012), "Do I Care If My Boss Does The Right Thing? An Ethical Lens On Psychological Contract Fulfillment" s.1-6, Erişim Tarihi: 15.02.2013, <http://webuser.bus.umich.edu/dmmayer/Published%20Articles/Nurmohamed,%20Greenbaum,%20Mayer,%20DeRue,%20AoM%20Pro,%202012.pdf>.

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

Robinson, Sandra L. and Morrison, Elizabeth Wolfe (2000) "The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study", Journal of Organizational Behavior, 21(5), s.525-546

Robinson, Sandra L., and Rousseau Denise M. (1994), "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", Journal Of Organizational Behavior, Vol. 15, s.245-259.

Schalk, R., Roe, R. (2007), "Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation" Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd., Oxford, USA, 37(2), s.167-182.

Smitson, Janet and Lewis, Suzan (2004), "The Psychological Contract and Work-Family", Organization Management Journal, 1(1), s.70-80.

Thompson, Marc and Heron, Paul (2005), "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment", The International Journal of Human Resource Management, 16(3), s.383-404.

Tosi, Henry L. "March James and Simon Herbert, Organizations", Chapter 7, s.93-102, Erişim Tarihi: 14.12.2012, http://www.sagepub.com/upm-data/27411_7.pdf

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeřiltař, M. (2012), "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneđi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2), s.143-155.

Wilma, K., Calderone, M. A. (2004), Survivor Reactions To Organizational Downsizing: The İnfluence Of Justice Perceptions And The Psychological Contract, (Doctoral Thesis), University of North Texas.