

Bireysel Farklılıklar İle Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkide Üstün Desteğinin Aracılık Rolü*

*The Mediating Role Of Supervisor Support In The Relationship Between
Individual Differences And Psychological Contract Breach*

Canan Nur KARABEY

Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
25040 Erzurum, Türkiye
ckarabay@atauni.edu.tr

Seda KAYAPALI YILDIRIM

Iğdır Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
76000 Suveren, Iğdır, Türkiye
kayapaliseda@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasında etkili olan bireysel farklılıkları belirlemek ve çalışanın doğrudan bağlı olduğu üstünden gördüğü desteğin, bu farklılıkların etkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığını incelemektir. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide taraflardan her birinin diğerine ne sunacağına ve ondan ne alacağına ilişkin değerlendirmesini ifade eder. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın işverenin yükümlülüklerini yerine getirmediğine ilişkin düşüncesini yansıtır. Bireysel farklılıklar kapsamında olumlu duygulanım, eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbirinin psikolojik sözleşme ihlalini etkileyip etkilemediği ve algılanan üst desteğinin bu değişkenlerin etkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan 1500 çalışana sahip bir işletmenin çalışanları üzerinde tesadüfi örneklemeyle dayanan bir alan araştırması yapılmış ve anket tekniğiyle 285 çalışandan veri toplanmıştır. Ulaşılan verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak değişkenlerin yapısal özellikleri ortaya konduktan sonra yapısal eşitlik modeliyle yol analizi yapılmıştır. Eşitlik duyarlılığı, karşılık tedbiri ve olumlu duygulanımın bireyin psikolojik sözleşme ihlalini doğrudan anlamlı bir düzeyde etkilemediği belirlenmiştir. Ancak algılanan üst desteğinin olumlu duygulanım ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Psikolojik sözleşme ihlali, karşılık tedbiri, eşitlik duyarlılığı, duygulanım, algılanan üst desteği.

Abstract

The aim of this study is to determine the individual differences that are effective in the formation of psychological contract breach perception and to examine whether perceived supervisor support has a mediating role in the effect of these differences. Psychological contract refers to each part's evaluation regarding what will be

* Bu makale 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan çalışmanın genişletilmiş halidir.

presented to and received from the other in the employee- organization relationship. Psychological contract breach reflects employee's assessment that the employer did not bear its responsibilities. It was investigated whether individual differences such as positive affectivity, equity sensitivity and reciprocation wariness has an impact on psychological contract breach and it was addressed whether perceived supervisor support has a mediating role in the impact of these variables. A field study based on random sampling was conducted on a firm having 1500 employees operating in service industry and data were gathered through question forms from 285 employees. After demonstrating the dimensional structures of variables through confirmatory factor analysis, path analysis was conducted through structural equation modelling. It was found that equity sensitivity, reciprocation wariness and positive affectivity didn't affect psychological contract breach. But perceived supervisor support was found to have a mediation role in the relationship between positive affectivity and psychological contract breach.

Keywords: *Psychological contract breach, reciprocation wariness, equity sensitivity, affectivity, perceived supervisory support.*

GİRİŞ

Psikolojik sözleşme terimi literatürde ilk kez 1960'larda yer almasına rağmen varlığı her devirde bilinen, ancak dönem dönem çalışma hayatının koşullarına göre içeriği farklılaşan bir olgudur (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Psikolojik sözleşme, “örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren, ancak bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olarak şekillenen bir kavramdır” (Walker ve Hutton, 2006) ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide taraflardan her birinin diğerine ne sunacağına ve ondan ne alacağına ilişkin değerlendirmesini ifade eder (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşme birtakım genel özelliklere sahiptir: Psikolojik sözleşmedeki beklentiler sözlü olarak konuşulmamaktadır ve algılara dayanmaktadır. Ayrıca ortaya çıkan beklentiler geçmiş deneyimler sonucu gelişmektedir. Son olarak, “psikolojik sözleşme karşılıklıdır ve bireyin, iki tarafında ilişkiye dair karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içermektedir” (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme ihlali çalışanın, işverenin bir veya daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğine dair algısını yansıtır (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentiler, sıradan beklentilerden farklı ve daha güçlüdür; çünkü bunlar algılanmış sözlerden doğan beklentilerdir. Örgütte “taahhüt edilen ücretler ile ödenen ücretler arasında tutarsızlık bulunması, işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi, örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması, çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi” gibi sebeplerle psikolojik sözleşme ihlali doğabilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Günümüzün değişken iş çevresinde çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin farklı şekiller kazanması ve giderek karmaşıklaşması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlali kavramı son yıllarda araştırmacıların yoğun ilgisi ile karşılaşmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlalinin Öncülü Olarak Bireysel Farklılıklar

İlgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalinin düşük iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, örgütsel sinizm algısında artış gibi olumsuz sonuçlarına daha fazla odaklanıldığı ve kavramın öncüllerini inceleyen yeterli çalışmanın bulunmadığı gözlenmektedir (Suazo ve

Turnley, 2010). Dolayısıyla bu çalışmada bireysel farklılıklar olarak adlandırılan değişkenlerden üçü; olumlu duygulanım, eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbiri psikolojik sözleşme ihlalinin öncülleri olarak ele alınmaktadır. Adı geçen kavramlar bu kısımda açıklanmakta, araştırma hipotezleri kısmında ise konuya ilişkin teorik ve ampirik çalışmaların sonuçları değerlendirilerek bu değişkenlerin niçin psikolojik sözleşme ihlalinin öncülü olarak ele alındığı açıklanmaktadır.

Olumlu ve Olumsuz Duygulanım: Olumlu ve olumsuz duygulanım son yıllarda genel kişilik özellikleri arasında öne çıkmaktadır. Olumlu duygulanım farklı zamanlarda ve ortamlarda olumlu duygular yaşamaya yönelik sabit bir eğilimi ifade eder ve coşkulu, aktif, uyanık ve sosyal açıdan duyarlı davranışlar aracılığıyla olumlu duygusal durum sergilemeyi gösterir (Larsen ve Ketelaar, 1991, Watson ve Clark, 1984). Yüksek olumlu duygulanım yaşayan bireyler neşe, canlılık, coşku gibi olumlu duyguları oldukça fazla hissederler (Watson ve Diğ., 1988). “Düşük olumlu duygulanım yaşayan bireylerde ise olumlu duygular yoktur; ancak bu durum mutlak surette olumsuz ruh halinin varlığı anlamını taşımaz” (Cropanzanov.d, 2003, aktaran İşcan, 2006). Olumsuz duygulanım ise “farklı zamanlarda ve ortamlarda olumsuz duygular yaşamaya yönelik sabit bir eğilim”i gösterir (Spector ve Diğ., 1999; Adams ve Diğ., 2008). Yüksek olumsuz duygulanım kızgınlık, tikslenme ve küçümseme gibi olumsuz duygularla nitelendirilir. Düşük olumsuz duygulanım ise sakinlik ve dinginlik ile nitelendirilir (Watson ve Diğ., 1988).“Olumsuz duygulanımda olmak, çalışanın çevresindeki olayları olumsuz bir bakış açısıyla algılama ve yorumlama eğiliminde olmasına yol açacağından stres düzeyini arttırır” (Solmuş, 2005). Olumlu ve olumsuz duygulanım birbirinden bağımsız olduğundan (Diener, 1984, Watson ve Clark, 1984), bir birey olumlu ve olumsuz duygulanımın her ikisinde de yüksek, her ikisinde de düşük, ya da birinde yüksek diğesinde düşük değer alabilir (Jain ve Diğ., 2012).

Karşılık Tedbiri (ReciprocationWariness): Karşılık tedbiri kavramı bir sosyal karşılığın, bir başkası tarafından avantajlı görülmesine temkinli yaklaşmayı ifade eder. Yüksek karşılık tedbiri, yardım kabul etme veya sosyal ilişkilerde katkıda bulunmaya yönelik isteksizliği gösterir. Yüksek karşılık tedbiri olan kişiler, sömürülme korkusu nedeniyle sosyal etkileşimlerinde temkinli davranırlar ve etkileşimde buldukları tarafın olumsuzluklarını görmeye eğilimlidirler (Eisenberger ve Diğ., 1987).Karşılık tedbiri yüksek kişiler başkalarına yardım etmenin ya da onlardan yardım görmeyen kötü muamele ile sonuçlanacağına inanırlar; çünkü diğ. taraf karşılık normuna aykırı davranabilir. Bu tedbir yalnızca bir kişiye ya da bir duruma özgü olmayıp, bireyin genel olarak iş ortamında ve iş dışı ortamlardaki ilişkilerinde temkinli bir yaklaşım benimsemesini belirtir (Lynch ve Diğ., 1999; Shore ve Diğ., 2009).

Eşitlik Duyarlılığı (Equity Sensitivity):Huseman ve Diğ. (1987), bireylerin belirli sonuç-girdi oranları konusundaki değerlendirmelerinde farklılık olduğunu öne sürmüş ve bu bireysel farklılığı "eşitlik duyarlılığı" olarak adlandırmıştır. Eşitlik duyarlılığı, sonuç-girdi oranı tercihlerine göre bireylerin sınıflandırılabilceği düşüncesine dayanır (Scott ve Colquitt, 2007). Adams'ın (1963) eşitlik teorisinden hareketle geliştirilen bu terim, bireylerin eşitlik arama düzeyinin birbirinden farklı olduğuna işaret eder. Huseman ve Diğ.'ne (1985, 1987) göre bireyler, eşitlik konusunda farklı düzeylerdeki duyarlılığı gösteren bir yelpaze üzerinde üç grupta sınıflandırılabilir: Yelpazenin sol ucunda “iyilikseverler” vardır. Bu kişiler örgütün çıktılarını için kendi girdilerini kullanırlar ve verici olmaktan rahatsız olmazlar. Bunlar işveren ile uzun vadeli bir ilişki geliştiren, örgüte gönüllü yatırım yapan kişilerdir. Diğ. grup, sürecin tam ortasında

bulunan ve eşitliğe duyarlı olarak adlandırılan, aldıkları sonuçların sundukları katkılarla eşit olmasını isteyen bireylerden oluşur. Son olarak, yelpazenin sağ ucunda ise kendi sonuçlarını elde edebilmek için kendi girdilerini kullananlar vardır. Bu kişiler örgütten alabilecekleri ile daha çok ilgilenirler (Restubog ve Diğ., 2009). Eşitlik duyarlılığı kavramı, bireylerin sonuçlara nasıl tepki verebileceğini öngörmeye yardımcı olacak bir araç olarak geliştirilmiştir; çünkü çalışanların eşitlik duyarlılığı derecesi birçok önemli örgütsel kararı ve sonucu etkileyebilir (Kickul ve Diğ., 2005).

Agılanan Üst Desteği

Hem üst düzey hem de orta düzey yöneticiler, astlarının performansını önemli ölçüde etkiler. Bu kişiler çalışanlar için rol modelidir ve kurdukları iletişimin niteliği çalışanlar üzerinde psikolojik bir etkiye sahiptir (Zagenczyk ve Diğ., 2009). Yöneticiler genellikle astların günlük işlerinde onlarla doğrudan etkileşim içerisindedir. Yöneticilerin tutum ve davranışları örgütte güvenin oluşması için temel oluşturur ve astların davranışlarını yönlendirmede önemli rol oynar. Üstün desteği, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin kalitesinin güçlü bir göstergesidir (Zhang ve Diğ., 2008). Yöneticiler, çalışanların yönlendirilmesi ve değerlendirilmesinde örgütün bir temsilcisi olarak hareket ettiği için, astlar doğrudan bağlı oldukları üstleriyle geliştirdikleri ilişkiyi, örgütün bütünüyle ilgili sonuçları değerlendirirken de dikkate alır. Literatürdeki çalışmaların ulaştığı sonuçlar çalışanın üstünden gördüğü desteği psikolojik sözleşme ihlali algılamasında aracılık etkisinin olabileceğine işaret etmektedir. Örneğin, Phuong (2012) ast ile üstü arasındaki etkileşimin kalitesini ortaya koyan lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlalinin çeşitli öncülleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu öne sürmüştür. Başka bir çalışmada (Suazo ve Diğ., 2005) benzer şekilde, lider-üye etkileşiminin bilişsel bir öncül ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutmaya başlayan duygusal ve bilişsel temelli bakış açılarından yararlanarak psikolojik sözleşme ihlali algısının öncülü olabilecek bireysel farklılıkları belirlemektir. Bu amaçla duygusal temelli (olumlu ve olumsuz duygulanım) ve bilişsel temelli (eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbiri) değişkenlerin psikolojik sözleşme ihlalinin etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Böylece oldukça kişisel bir süreç olan psikolojik sözleşme ihlali algısının anlaşılmasına katkıda bulunmak hedeflenmektedir (Suazo ve Turnley, 2010). Bireysel farklılıkların etkisi incelenirken, algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü oynayıp oynamadığı da değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanın doğrudan bağlı olduğu yönetici ile gerçekleştirdiği etkileşim onun bireysel özelliklerinden etkilenebilir ve yöneticisinden gördüğü destek de psikolojik sözleşme ihlali algısını belirleyebilir. Dolayısıyla bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin açıklamak için algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü ele alınarak hem çalışana ilişkin birtakım bireysel özellikler, hem de yöneticinin davranışlarının çalışandaki yansımalarının etkisi değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkması için tarafların her ikisinin de ihlal konusunda hemfikir olması gerekmez; yalnızca çalışanın sözleşmeye aykırı uygulamalar olduğuna inanması yeterlidir. Bazı bireysel faktörler psikolojik sözleşme ihlali algısının

doğmasında etkili olabilir. Bunlardan biri, çalışanların olumlu ve olumsuz duygulanım düzeyidir. Bütün psikolojik sözleşmeler ister istemez belirsizlik içerir ve sözleşmenin içerdiği belirsizlik düzeyi arttıkça duygulanımın çalışanın ihlal algısı üzerindeki etkisi de artar. Olumlu duyguları sıklıkla hisseden çalışanların daha az, olumsuz duyguları sıklıkla hissedenlerin ise daha fazla ihlal algılaması beklenir. Nitekim Suazo ve Turnley (2010) de, olumlu ve olumsuz duygulanımın psikolojik sözleşme ihlali üzerinde beklenen etkileri gösterdiğini ortaya koymuştur.

Psikolojik sözleşme ihlalini etkileyebilecek diğer bireysel değişken eşitlik duyarlılığıdır. Eşitlik duyarlılığı, bireylerin eşitlik konusundaki tercihlerinin farklı olması sebebiyle algıladıkları eşitliğe ve eşitsizliğe birbirlerinden farklı, ancak tutarlı tepkiler verdiklerini gösterir (Huseman vd., 1985). Eşitlik duyarlılığı ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki oldukça yeni bir araştırma konusudur. Çok benzer örgütsel koşullarda yer alsalar bile bireylerin eşitlik duyarlılığının psikolojik sözleşme ihlali algılamasında etkili olması beklenir. Çünkü bireylerin kendilerini işyerindeki diğer çalışanlarla karşılaştırması durumunda, örneğin kendilerinin referans aldıkları kişilerden daha düşük düzeyde ödüllendirilmesi halinde, bu değerlendirme sonucunu hoş görme düzeyleri farklı olacaktır. Bu da ihlal algılarının oluşmasında önemlidir.

Bu çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan karşılık tedbiri ise sosyal değişim teorisine dayanmakta olup, bireylerin genel olarak sömürülme korkusuyla başkalarıyla karşılıklı yardımlaşma konusunda temkinli davranma eğilimini belirtir (Eisenberger vd., 1987). Sosyal ilişkilerde karşılık konusunda tedbirli olan bireyler başkalarına yardım etmenin veya onlardan yardım almanın kötü davranışlarla sonuçlanacağına inanırlar; çünkü diğer tarafın karşılık normuna uygun davranmayabileceğini düşünürler (Lynch vd., 1999). Yüksek karşılık tedbiri olan bireylerin psikolojik sözleşmeyi olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmesi ve çalıştıkları örgütün çalışanlardan fazlasıyla yararlanmaya teşebbüs edeceğini düşünmesi, onların karşılık tedbiri düşük bireylere göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algılamasına yol açabilir (Suazo ve Turnley, 2010).

Üstünden destek gören çalışanlar daha az psikolojik sözleşme ihlali algılayabilir. Buna ilaveten, duygulanım, eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbiri değişkenlerinin psikolojik sözleşme ihlaline etkisinde, çalışanın üstünden gördüğü desteğin aracı rol oynaması beklenir; çünkü çalışan üstünden destek gördüğünde iş ortamının olumsuz yönlerini daha kolay hoş görebilir (Cole vd., 2006) ve bunlardan hareketle psikolojik sözleşme ihlali algılamayabilir.

Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Bireyin eşitlik duyarlılığı, psikolojik sözleşme ihlali algısını olumlu yönde etkiler.

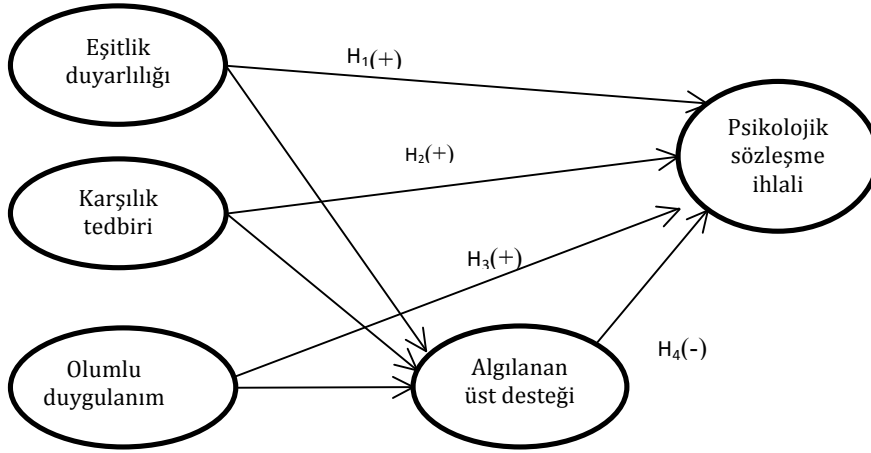
H₂: Bireyin karşılık tedbiri, psikolojik sözleşme ihlali algısını olumlu yönde etkiler.

H₃: Bireyin olumlu duygulanım derecesi, psikolojik sözleşme ihlali algısını olumsuz yönde etkiler.

H₄: Bireyin algıladığı üst desteği psikolojik sözleşme ihlali algısını olumsuz yönde etkiler.

H₅: Bireyin algıladığı üst desteği, a) eşitlik duyarlılığı b) karşılık tedbiri c) olumlu duygulanım ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

Hipotezlerde öne sürülen ilişkileri özetleyen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Yöntem

Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada Erzurum ilinde faaliyette bulunan ve 1500 kişiyi istihdam eden bir çağrı merkezinin çalışanları ana kütle olarak seçilmiştir. Bu ana kütlede % 95 güven düzeyinde % 5* hata payı ile seçilecek örneklem büyüklüğü örnekleme büyüklüğü hesaplama tablosundan yararlanılarak 306 olarak belirlenmiştir (Bartlett ve Diğ., 2001). Tesadüfi örnekleme yapılmış ve muhtemel cevaplama hataları da göz önünde bulundurularak 320 çalışana soru formu dağıtılmıştır. Dağıtılan soru formlarından 300’ü 5 işgünü içerisinde geri toplanmış olup, bunlardan bir kısmı eksik verinin fazlalığı sebebiyle, bir kısmı da araştırmada kullanılan analizlerin daha sağlıklı olması amacıyla dışa düşen değişkenleri (outliers) içermesi sebebiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, 285 anketten elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

Ölçüm Aracı

Soru formunda kullanılan ölçekler önceki çalışmalarda sıklıkla kullanılmış, farklı kültürel ortamlarda güvenilirlikleri ve geçerlilikleri ispatlanmış ölçekler arasından seçilmiştir. Duygulanım ölçeği Jain ve Diğ. (2012), Kapıkıran (2012) ve Adams ve Diğ. (2008) tarafından; karşılık tedbiri ölçeği Shore ve Diğ. (2009) tarafından, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği Suazo ve Diğ. (2005) ile Arain ve Diğ. (2012) tarafından, eşitlik duyarlılığı ölçeği ise Kickul ve Diğ. (2005) ve Kickul ve Lester (2001) tarafından kullanılmış ve ölçüm özellikleri ortaya konmuştur. Eşitlik duyarlılığını ölçmek için King ve Miles (1994) tarafından geliştirilen 5 maddelik zorunlu dağılım ölçeği kullanılmıştır. Zorunlu dağılım ölçeği, cevapları bir yelpaze üzerinde değerlendirmektedir. Katılımcının her madde için 10 puanı 2 eşlenik ifade arasında dağıtması istenmektedir. Eşlenik ifadelerden biri kişisel sonuçlara odaklanırken, diğeri iyi bir istihdam ilişkisini teşvik etmeye odaklanır. İyi bir istihdam ilişkisine işaret eden

* Hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşamadığından, hata payı %6 ‘ya yükseltilmiştir (hesaplama için <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinden yararlanılabilir).

ifadelerin puanı toplanarak bu değişkenin aldığı değer hesaplanmaktadır. Böylece katılımcıların puanı 0 ile 50 arasında değişebilmektedir. Bu ölçek önceki çalışmalarda olduğu gibi (örneğin Kickul ve Lester, 2001; Kickul ve Diğ., 2005; Scott ve Colquitt, 2007 vb.) sürekli bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin kullanımında dikkat edilmesi gereken nokta, puanlar yükseldikçe eşitlik duyarlılığı düzeyinin azalmasıdır. Karşılık tedbirini ölçmek için Lynch ve Diğ. (1999) tarafında geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Algılanan üst desteğini ölçmek için Hughes (2001) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek, psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Karşılık tedbirini, algılanan üst desteği ve psikolojik sözleşme ihlali ölçekleri 5’li likert tipindedir (1- kesinlikle katılmıyorum....5-kesinlikle katılıyorum). Olumlu ve olumsuz duygulanımı ölçmek için Watson vd. (1988) tarafından geliştirilen ve olumlu ya da olumsuz duyguları gösteren 20 ifadeden oluşan ölçek (PANAS-Positive and Negative Affect Schedule) kullanılmıştır. Söz konusu ifadelerden 10 tanesi kararlılık, güçlülük vb. olumlu duyguları gösterirken, 10 tanesi de korku ve utanma gibi olumsuz duyguları içermektedir. 5’li Likert tipindeki bu ölçekle cevaplayıcılardan bu duyguları son bir hafta içerisinde hayatlarında ne sıklıkta yaşadıklarını belirtmeleri istenmiştir (1- çok az veya hiç..... 5-çok fazla). Tüm ölçekler araştırmacılar tarafından öncelikle orijinal dilleri olan İngilizce’ den Türkçeye tercüme edilmiş ve kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için dilimize uyarlanmıştır. Türkçe’ ye tercüme sonrası ifadeler yeniden İngilizce’ ye tercüme edilmiş ve bu tercüme dil uzmanlarınca değerlendirilerek kültürel yorum farkından ötürü anlam kaybı ya da değişikliği oluşmadığı belirlenmiştir.

Soru formunda yer alan ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmış olup cronbach alfa değerinin eşitlik duyarlılığı ölçeği hariç diğerleri için 0,72 ile 0,93 arasında değiştiği bulunmuştur. Ancak eşitlik duyarlılığı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,67 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında, ölçeklerin içsel tutarlılığında önemli bir artış gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla eşitlik duyarlılığı değişkenine ilişkin sonuçlar daha temkinli değerlendirilmek kaydıyla, kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir bulunduğu söylenebilir.

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup analiz sonuçları sonraki bölümde Tablo 2a ve Tablo 3’te raporlanmıştır. Sonuçta tüm ölçeklerin yüksek düzeyde geçerlilik sergilediği belirlenmiştir.

Yukarıda ölçüm şekilleri açıklanan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilaveten bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerindeki kıdem ve yönetsel görev demografik değişken olarak ele alınmış ve katılımcı profilinin daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir.

Analiz ve Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanlarla ilgili demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler*

ÖZELLİK		f	(%)	ÖZELLİK		f	(%)
Yaş	25 veya altı	91	32,2	Cinsiyet	Kadın	97	35
	26-30	108	38,2		Erkek	180	65
	31-35	59	20,8	Eğitim düzeyi	Lise veya altı	99	35
	36-40	12	4,2		Ön lisans ve Lisans	173	61,1
	40’ın üzeri	13	4,6		Lisansüstü	11	3,9
Yöneticilik Görevi	Var	27	10,8	Kurum Kıdemi	1 yıldan az	63	22,4
	Yok	222	89,2		1-4 yıl	169	60,1
					5-8 yıl	18	6,4
					9 yıl ve üzeri	31	11,0

*Cevaplanmayan sorulardan ötürü frekans toplamı farklı değerler almaktadır.

Tablo 1’e göre araştırmaya katılanların % 32,2’si 25 yaşın altında olup, yalnızca % 8,8’i 36 yaş ve üzerindedir. Araştırmanın daha çok gençlerin istihdam edildiği bir çağrı merkezinde yapıldığı dikkate alındığında, bu bulguların beklentilere uygun olduğu anlaşılır. Çünkü “her firmaya göre değişebilen bir kriter olmakla birlikte sektör genelinde çalışanların yaş ortalaması 24-26 aralığındadır”(http://www.cagrimerkez.leriderneği.org/sıkca-sorulan-sorular). Bu araştırmaya katılan çalışanların %35’i kadın, % 65’i ise erkektir. Eğitim düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde, çalışanların büyük kısmının (%61,1) ön lisans ve lisans mezunu olduğu, lisansüstü eğitim derecesi bulunanların ise örneklemin yalnızca %3,9’unu oluşturduğu görülür. Yöneticilik görevi açısından dağılıma bakıldığında, katılımcıların % 89,2’sinin idari görevinin olmadığı, %10,8’inin ise idari görev yürüttüğü görülür. Son olarak kurumdaki kıdem değişkenine bakıldığında, çalışanların çoğunun kurumdaki çalışma sürelerinin oldukça kısa olduğu görülür. 1 ila 4 yıl kıdemi olanların örneklemin %60,1’ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların % 22,4’ü de 1 yıldan daha az süredir bu işletmede çalıştıklarını belirtmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla soru formu aracılığıyla elde edilen verilere öncelikle LISREL 8. 7 programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılarak değişkenlerin altında yatan boyutlar ortaya konmaktadır. Daha sonra yapısal eşitlik modeliyle yol analizi yapılmakta ve hipotez testlerinin sonuçları açıklanmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizinden önce verilerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini test etmek için çarpıklık değerleri incelenmiştir. Bu değerlere göre, karşılık tedbiri değişkeni dışında bütün değişkenlerin normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir. Normal dağılıma uyan değişkenler için en yüksek kestirim (maximum likelihood), buna uymayan karşılık tedbiri değişkeni için de ağırlıklandırılmış en küçük kareler (weighted least squares) yöntemiyle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçları ve uyum indeksleri kabul değerleri sırasıyla Tablo 2a ve Tablo 2b’de gösterilmiştir:

Tablo 2a: Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Değişken	Değerler							
	χ^2	(sd)	χ^2/sd	CFI	NFI	NNFI	AGFI	RMSEA
Karşılık duy.	22,42	5	4,48	0,99	0,98	0,98	0,87	0,079
Alg. üst d.	3,68	2	1,84	1,00	0,99	0,99	0,95	0,065
Olm. duyg.	24,16	14	1,73	0,99	0,97	0,98	0,93	0,060
Eşitlik duy.	6,94	5	1,39	0,99	0,97	0,98	0,96	0,044
Psi. söz. ihl.	5,74	2	2,87	0,99	0,96	0,96	0,93	0,09

Tablo 2b: Uyum İndeksleri Kabul Değerleri

Kısaltma	Anlamı	Kabul değeri
χ^2	Ki kare	-
Sd	Serbestlik derecesi	-
χ^2/sd	Ki kare/ serbestlik derecesi	$\leq 2^a, \leq 5^b$ (a: çok iyi uyum, b: iyi uyum)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	0,05 < (tolerans 0,08)
CFI	Artmalı Uyum İyiliği İndeksi	0,90 \leq
NFI	Normlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi	0,90 \leq
NNFI	Normlaştırılmamış Uyum İyiliği İndeksi	0,90 \leq
AGFI	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi	0,90 \leq

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37.

Tablo 2a'ya göre araştırmada yer alan bütün değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi uyum sergilediği görülmüştür. Tablo 3'te araştırma modelindeki kavramlara ilişkin özet sonuçlar gösterilmiştir:

Tablo 3: Modeldeki Kavramlara İlişkin Özet Sonuçlar

Modeldeki kavram	Ölçüm maddeleri	Standart değerler	t değeri
Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ)	PSİ1	0,07	17,10
	PSİ2	0,14	16,10
	PSİ3	0,74	7,46
	PSİ4	0,83	5,85
Eşitlik duyarlılığı (ED)	ED1	0,68	7,19
	ED2	0,73	6,51
	ED3	0,74	6,41
	ED4	0,53	8,72
	ED5	0,71	6,75
Olumlu duygulanım (OD)*	DUY5	0,43	11,62
	DUY16	0,68	8,04
	DUY19	0,54	10,06
	DUY10	0,81	5,88
	DUY9	0,50	10,54
	DUY17	0,66	8,29
	DUY12	0,54	10,07
Karşılık tedbiri (KT)	KT5	0,55	11,81
	KT6	0,48	12,12
	KT8	0,34	13,69
	KT9	0,30	14,90
	KT10	0,32	15,94
Algılanan üst desteği (AÜD)	AÜD1	0,41	12,65
	AÜD2	0,21	15,91
	AÜD3	0,12	17,46
	AÜD4	0,18	16,34

*20 maddelik duygulanım ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, yalnızca olumlu duygulanım alt ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde iyi uyum sergilediği görülmüştür. Bu yüzden olumsuz duygulanım değişkeni araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin başlıca istatistiksel değerler ve korelasyon katsayıları, köşegen üzerinde Cronbach alfa değerleri verilerek Tablo 4’de özetlenmiştir:

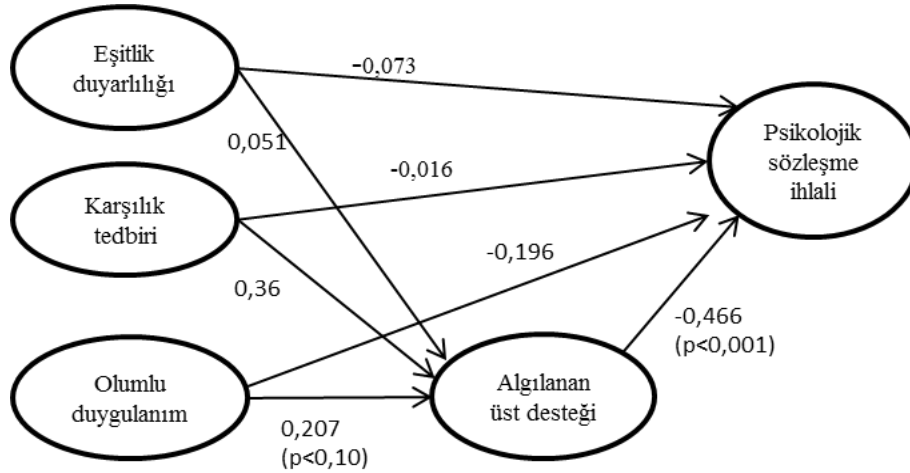
Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişken	Ort.	St.Sapma	1	2	3	4	5
1-Psi. söz. ihlali	2,85	0,92	(0,72)				
2-Alg. üst dest.	3,55	1,15	-,279**	(0,93)			
3-Kar. ted.	2,00	0,88	,086	-,010	(0,83)		
4-Eşitlik duy.	28,11	6,21	-,054	,098	-,119*	(0,67)	
5-Olm. duygu.	3,75	0,82	-,126	,129*	-,108	,237**	(0,82)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali algısının algılanan üst desteği ile zayıf düzeyde ve olumsuz yönde ilişkili olduğu ($r = -,279$, $p < 0.01$) görülür. Olumlu duygulanımla algılanan üst desteği arasında da çok zayıf olmakla birlikte olumlu bir ilişkinin ($r = ,129$, $p < 0.05$) anlamlı olduğu bulunmuştur. Ancak beklenenin aksine, bireysel farklılık değişkenlerinin, yani olumlu duygulanım, eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbirinin algılanan üst desteği ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Ancak eşitlik duyarlılığı değişkeni ile karşılık tedbiri arasında çok zayıf ve olumsuz yönlü bir ilişki ($r = -,119$, $p < 0.05$) bulunmuştur. Burada eşitlik duyarlılığı ölçeğindeki yüksek değerlerin düşük eşitlik duyarlılığını yansıttığını göz önünde bulundurarak bu sonuçları değerlendirmek gerekir. Dolayısıyla aslında eşitlik duyarlılığı fazla olanların, karşılık tedbirinin de fazla olduğu bulunmuştur ki bu da literatürdeki çalışmaların öne sürdüğü görüşlerle örtüşmektedir. Yapılan çalışmalarda (örneğin Scott ve Colquit, 2007, Parks ve Smith, 1998) karşılık tedbiri ile eşitlik duyarlılığı arasında olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Düşük eşitlik duyarlılığının olumlu duygulanımla da doğru yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür ($r = ,237$, $p < 0.01$). Tablo 4’te köşegen üzerinde gösterilen değerler ise değişkenlere ait Cronbach alfa değerleridir.

Araştırma modelindeki değişkenlerin yapısal özellikleri doğrulandıktan sonra, yol analiziyle bir bütün olarak modelin ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir. Başlıca uyum iyiliği değerlerini ve regresyon katsayılarını gösteren yol analizi sonuçları Şekil 2’de özetlenmiştir:



Şekil 2:Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

RMSEA= 0,058

$\chi^2 = 526$ $p = 0,000$ $\chi^2 / sd = 1,963$

NFI^a= 0,848 GFI^b= 0,877 AGFI= 0,851 PGFI^c= 0,723

a: Normlaştırılmış uyum indeksi (kabul değeri >0.90)

b: İyilik Uyum İndeksi (marjinal kabul değeri 0,80'den büyük olmalıdır)

c: Basitlik Uyum İndeksi (ne kadar yüksekse o kadar iyi uyum)

Şekil 2’de, modelde yer alan değişkenlere ait beta katsayıları ile modelin uyum değerleri verilmiştir. Ayrıca anlamlı beta katsayısı bulunan değişkenlerde bu katsayının önem derecesi (p değeri) de parantez içerisinde gösterilmiştir. Uyum değerleri öngörülen araştırma modelinin kabul edilebilir uyum sergilediğini göstermektedir. Yol katsayılarına bakıldığında ise, bireysel farklılıklara ilişkin değişkenlerin psikolojik sözleşme ihlali doğrudan etkilemediği görülmektedir. Olumlu duygulanımın algılanan üst desteğini artırdığı, ($\beta=0,207$, $p<0,10$), algılanan üst desteğinin ise psikolojik sözleşme ihlali algısını anlamlı düzeyde azalttığı ($\beta=-0,466$, $p<0,001$) görülmüştür.

Ulaşılan bulgulara göre doğrudan etkilerle ilgili hipotez sonuçları Tablo 5’te özetlenmiştir:

Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları

Yol	Hipotez	Yol katsayısı	p değeri	Sonuç
ED → PSİ	H ₁	-0,073	0,340	Reddedildi
KT → PSİ	H ₂	-0,016	0,898	Reddedildi
OD → PSİ	H ₃	-0,196	0,138	Reddedildi
AÜD → PSİ	H ₄	-0,466	0,000	Kabul edildi

Tablo 5’e göre H₁, H₂, H₃ hipotezleri reddedilmiş, H₄ hipotezi ise kabul edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları üst desteğinin bireysel farklılıkların psikolojik sözleşme ihlali algısına etkisinde aracılık rolünün bulunup bulunmadığını test etmek için Baron ve Kenny’ nin (1986) üç aşamalı regresyon analizine başvurulmuştur. “Bu yöntemle göre aracılık etkisinden söz edebilmek için üç şartın var olması gerekmektedir:

^a χ^2 değeri anlamlı çıkmıştır, ancak diğer göstergeler ile birlikte ele alındığında, modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

- 1- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- 2- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- 3- Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır” (Baron ve Kenny, (1986; Turunç ve Çelik, 2010).

Algılanan üst desteğin aracılık etkisini incelemek için bireysel farklılıklar ile algılanan üst desteği ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiler aşamalı regresyonla incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 6’da gösterilmektedir:

Tablo 6: Aracılık Testi Sonuçları

1.Regresyon Denklemi		β (standardize katsayı)	p
Bağımlı değişken: Algılanan üst desteği			
	Eşitlik duyarlılığı	0,073	0,233
Bağımsız Değişkenler	Karşılık tedbiri	0,011	0,857
	Olumlu duygulanım	0,113	0,065
	F= 2,073		0,104
	R ² = 0,022		
	Düzeltilmiş R ² = 0,011		
2.Regresyon Denklemi		β (standardize katsayı)	p
Bağımlı değişken: Psikolojik sözleşme ihlali			
	Eşitlik duyarlılığı	-0,018	0,763
Bağımsız Değişkenler	Karşılık tedbiri	0,072	0,230
	Olumlu duygulanım	-0,114	0,062
	F= 2,073		0,104
	R ² = 0,022		
	Düzeltilmiş R ² = 0,011		
3.Regresyon Denklemi		β (standardize katsayı)	p
Bağımlı değişken: Psikolojik sözleşme ihlali			
	Eşitlik duyarlılığı	0,001	0,985
	Karşılık tedbiri	0,075	0,196
Bağımsız Değişkenler	Olumlu duygulanım	-0,084	0,156
	Algılanan üst desteği	-0,268	0,000
	F= 7,077		0,000
	R ² = 0,092		
	Düzeltilmiş R ² = 0,079		

Tablo 6’dan da izlenebileceği gibi, bireysel farklılıkları yansıtan değişkenlerden yalnızca olumlu duygulanımın algılanan üst desteğine $p < 0,10$ önem düzeyinde anlamlı bir etkide bulunduğu anlaşılmaktadır. Eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbiri ise algılanan üst desteğine etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Tablo 6’daki regresyon denklemleri incelendiğinde, birinci ($\beta = 0,113$, $p < 0,10$) ve ikinci denklemlerde ($\beta = -0,114$, $p < 0,10$) olumlu duygulanımın beta katsayısının anlamlı çıkmış olması, üçüncü denklemden de katsayının ikincidekinden daha düşük çıkması ($\beta = -0,084$) ve üstün desteğinin psikolojik sözleşme ihlali anlamında etkilemesi ($\beta = -0,268$, $p < 0,001$) tam aracılık etkisini doğrulamaktadır. Sonuç olarak, algılanan üst desteğinin olumlu duygulanımın psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Aracılık etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için Sobel testi yapılmıştır. Sobel test değeri 1,707 ve $p = 0,088$ bulunmuştur. Dolayısıyla ancak % 10 önem düzeyinde bu aracılık etkisinin anlamlı olduğu teyit edilmiştir. Buna göre H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri reddedilmiş, H_{5c} hipotezi ise $p < 0,10$ önem düzeyinde kabul

edilmiştir. Ancak modelin açıklama gücünün oldukça düşük olduğu ve konuyla ilgili başka değişkenlerin de modelde yer almasının gerekli olduğu ortadadır.

Sonuç ve Tartışma

Bir çağrı merkezindeki 285 çalışan üzerinde yürütülen ve yapısal eşitlik modelinden yararlanılan bu araştırmanın sonuçlarına göre eşitlik duyarlılığı, karşılık tedbiri ve olumlu duygulanım gibi bireysel farklılıkları yansıtan değişkenler bireyin psikolojik sözleşme ihlali algısını doğrudan anlamlı bir düzeyde etkilememektedir. Bireysel farklılıklar ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiler henüz çok yeni bir araştırma konusu olmakla beraber, sınırlı sayıdaki ampirik çalışmada birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Rajave Diğ. (2004) eşitlik duyarlılığı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişken, Suazo ve Turnley (2010) çalışanın eşitlik duyarlılığı arttıkça daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algıladığını ortaya koymuştur. Karşılık tedbirinin de psikolojik sözleşme ihlalini doğrudan ya da algılanan üst desteği üzerinden dolaylı olarak etkilemediği gözlenmiştir. Olumlu duygulanımın ise ihlal algısını yalnızca algılanan üst desteğinin aracılığı ile etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalini etkileyen en önemli değişkenin algılanan üst desteği olduğu görülmüş ve çalışanın üstünden destek gördüğünü düşünmesi durumunda ihlal algısının anlamlı düzeyde azaldığı bulunmuştur. Bu bulgu, çalışan ile doğrudan bağlı olduğu yöneticisi (üstü) arasındaki ilişkinin çalışanın örgüte ilişkin değerlendirmelerinde ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmenin hizmet sektöründe yer alan ve 1500 kişiyi istihdam eden büyük bir kuruluş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu sonucun beklentilerle örtüştüğü görülür. Bilindiği gibi hizmet işletmelerinde çalışanlar arası etkileşim, özellikle de çalışan ile üstü arasındaki etkileşim örgüte ilişkin inanç, beklenti ve değerlendirmelerin oluşmasında önemli ölçüde etkilidir. Örneğin (Brown, 2014) çalışan ile üstü arasındaki etkileşimin çalışanın işe bağlanması ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir. Bateman (2009) çalışanın iş arkadaşlarının sağladığı desteğin onun iş tatmini ile olumlu, işten ayrılma niyeti ve iş stresi ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla örnekteki çalışanlar da çalıştıkları örgütün kendilerine vaat ettiğine inandıkları hak ve imkânların kendilerine gerçekten sunulup sunulmadığını değerlendirirken, üstleriyle olan ilişkilerini göz önünde bulundurmaktadır. Üstlerinden destek gördüğünü düşünen çalışanlar örgütteki olumsuzluklara daha fazla tahammül edebilmekte ve bu sayede yaşadıkları olumsuzlukları örgütleriyle gerçekleştirdikleri psikolojik sözleşmelerinin ihmal edildiğini düşündürecek kadar fazla dikkate almamaktadır.

Algılanan üst desteğinin olumlu duygulanım ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide de tam aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu olumlu duygular yaşayan çalışanların, üstlerinin kendilerini daha fazla desteklediğine inandığını, böylece bu çalışanların daha az psikolojik sözleşme ihlali algıladığını göstermektedir. Bu çalışmada ele alınan kararlılık, güçlülük, aktiflik, uyanıklık vb. duyguları daha sık yaşayan çalışanlar üstleriyle olan etkileşimlerine ilişkin daha olumlu bir değerlendirme yapmaktadır. Üstlerinin kendilerini desteklediğine inanmaları da onların örgüte ilişkin beklentilerinin karşılanmama derecesini düşük bulmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları yöneticilere iş ortamındaki ast-üst ilişkilerini düzenleme konusunda yol göstermektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine inanması iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu tutum ve davranışların azalması; buna karşılık işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz eğilimlerin artması ile sonuçlanabilir. Bu sebeple yöneticilerin astlarını destekleyici davranışlar sergilemesi, çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmasını engelleyen ve değiştirilmesi oldukça zor olan birtakım örgütsel faktörlerin olumsuz etkisini azaltıcı bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Birincisi, çalışmada yalnızca nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışan ile örgütü arasındaki etkileşime dayanan bir olgu olduğundan, derinlemesine ortaya konabilmesi için nicel yaklaşımın yanında, nitel yaklaşıma da yer vermek yararlı olabilir. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda nicel ve nitel yaklaşımların birlikte kullanılması önerilmektedir.

İkincisi, bu çalışmada alan araştırması yalnızca bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bir ilde faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlıdır. Dolayısıyla ulaşılan bulguları yalnızca bu örgüt için genellemek mümkündür. Gelecekteki araştırmaların farklı sektörlerde yer alan işletmelerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi, işyerinde dışlanmanın ortaya çıkması ve sonuçları açısından sektörler arasında gözlenebilecek farkları anlamak bakımından yararlı olacaktır.

Son olarak, bu çalışma kesitsel bir nitelik arz etmektedir. Kesitsel çalışmalarda, belli bir örneklemden yalnızca bir kere veri toplanmakta ve analiz edilmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, nedensel çıkarımlar yapmaya uygun değildir. Araştırmada yer alan değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkisi kurabilmek için boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Adams, G. L., Treadway, D.C., Stepina, L.P. (2008).“The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-efficacy”, *Journal of Managerial Issues*, XX(4), 545-563.
- Adams, J. S. (1963). “Toward an Understanding of Inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Arain, G. A., Hameed, I., Farooq, O. (2012). “Integrating Workplace Affect with Psychological Contract Breach and Employees’s Attitudes”, *Global Business and Organizational Excellence*, 31(6), 50-62.
- Baron, R. M., Kenny, D. A.(1986).“The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W., Higgins, C. C. (2001). “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.

- Bateman, G. (2009). “Employee Perceptions of Co-Worker Support and Its Effect On Job Satisfaction, Work Stress And Intention To Quit”, Unpublished Dissertation, UK: University of Canterbury.
- Brown, D. (2014). Employee engagement - the crucial role of the supervisor, ISS White Paper, <http://www.au.issworld.com/-/media/issworld>.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. (2010). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (11), 1-16.
- Cole, M. S., Bruch, H., Vogel, B. (2006). “Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”, Journal of Organizational Behaviour, 27(4), 463–484.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Hale, J.M.S., Reb, J. (2003). “The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity”, Journal of Management, 29 (6), 831-857.
- Doğan, S., Demiral ,Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 48(32), 47-80.
- Diener, E. (1984). “Subjective Well-being”, Psychological Bulletin, 95(3), 542–575.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., Marvel, J. (1987). “Reciprocation Ideology”, Journal of Personality and Social Psychology, 53(4), 743-750.
- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hughes, R.E. (2001). “Deciding to Leave but Staying: Teacher Burnout, Precursors and Turnover”, International Journal of Human Resource Management, 12(2), 288–298.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Miles, E. (1985). “Test for Individual Perceptions of Job Equity: Some Preliminary Findings”, Perceptual and Motor Skills, 61, 1055-1064.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., Miles, E. (1987). “A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct”, Academy of Management Review, 12(2), 222-234.
- İşcan, Ö.F. (2006). “Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 6(11), 160-177.
- Jain, A. K., Malhotra, N. K., Guan, C. (2012). “Positive and Negative Affectivity as Mediators of Volunteerism and Service-Oriented Citizenship Behavior and Customer Loyalty”, Psychology and Marketing, 29(12), 1004–1017.
- Kapıkıran, N. (2012). “Positive and Negative Affectivity as Mediator and Moderator of the Relationship between Optimism and Life Satisfaction in Turkish University Students”, Social Indicators Research, 106(2), 333-345.
- Kickul, J., Gundry, L K., Posig, M. (2005). “Does Trust Matter? The Relationship between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice”, Journal of Business Ethics, 56(3), 205–218.
- Kickul, J., Lester, S W. (2001). “Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behaviour”, Journal of Business and Psychology, 16(2), 191-217.

- King, W., Miles, E. (1994). "The Measurement of Equity Sensitivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 133–142.
- Larsen, R. J., Ketelaar, T. (1991). "Personality and Susceptibility to Positive and Negative Emotional States", *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(1), 132-140.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., Armeli, S. (1999). "Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, E., Robinson, S. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Özdaşlı, K., Çelikkol, Ö. (2012). "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Parks, J. M., Smith, F. L. (1998). *Organizational Contracting*. (Ed.: J. J. Halpern, R. N. Stern), *Debating Rationality: Nonrational Aspects of Organizational Decision Making*, New York: Cornell University Press, p.125-155.
- Phuong, T. H. (2012). *Antecedents of Psychological Contract Breach: Evidences from the Context of Vietnam*, *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences Official Conference Proceedings*, Osaka, Japan.
http://iafor.org/archives/offprints/acp2012-ffprints/ACP2012_0127.pdf
- Restubog, S L., Bordia, P., Bordia, S. (2009). "The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responses to Psychological Contract Breach: An Interactionist Perspective", *Journal of Business Psychology*, 24(2), 165–178.
- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (2000). "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behaviour*, 21(5), 525–546.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Scott, B A., Colquitt, J.A (2007). "Are Organizational Justice Effects Bounded By Individual Differences? An examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five", *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N., Seo, J. (2009). "Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Warmness", *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 701-721.
- Solmuş, T. (2005). "İşyerinde Duygularımız, Stres ve İş Doyumu", *Kariyer.Net Dergi*, 28,38-39.
- Spector, P. E., Fox, S., Van Katwyk, P. T. (1999). "The Role of Negative Affectivity in Employee Reactions to Job Characteristics: Bias Effect or Substantive Effect?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 205-218.

- Suazo, M., Turnley, M.(2010). “Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relations between Individual Differences and Psychological Contract Breach”,*Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 620-648.
- Suazo, M., Turnley, M., Mai-Dalton, R. (2005).“Antecedents of Psychological Contract Breach: The Role of Similarity and Leader-Member Exchange”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 5-10 August, Honolulu, Hawai’i.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi.” *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Walker, A. ve Hutton, D. M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.
- Watson, D., Clark, L. A. (1984). Negative Affectivity: “The Disposition to Experience Aversive Emotional States”, *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegan, A. (1988). “Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Zagenczyk T J., Gibney R., Kiewitz C., Restubog S., Lloyd D. (2009). “Mentors, Supervisors and Role Models: Do They Reduce The Effects of Psychological Contract Breach?”, *The University of New South Wales Human Resource Management Journal*, 19(3), 237-259.
- Zhang, A. Y., Tsui, A S., Song, L J., Li, C., Jia, L. (2008). “How Do I Trust Thee? Employee-Organization Relationship, Supervisory Support and Middle Manager Trust in the Organization”, *Human Resource Management*, 47(1), 111–132.
- <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular>, Erişim Tarihi: 02.07.2015
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Erişim Tarihi: 02.07.2015.

The Mediating Role Of Supervisor Support In The Relationship Between Individual Differences And Psychological Contract Breach

Canan Nur KARABEY

Ataturk University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
25040 Erzurum, Turkey
ckarabey@atauni.edu.tr

Seda KAYAPALI YILDIRIM

Igdir University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
76000 Suveren, Igdir, Turkey
kayapaliseda@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

Psychological Contract Breach: The term ‘psychological contract’ refers to a concept which includes the mutual responsibilities of the organization and the employee that must be borne. It is dependent on employee’s perceptions (Walker and Hutton, 2006). Psychological contract describes the assessment of the inputs and outputs of each part in the relationship between employee and the organization (Rousseau, 1995). Psychological contract breach results from the perception of the individual that the employer has not acted in accordance with his responsibilities (Morrison and Robinson, 1997). The expectations in psychological contract are different from and stronger than the usual expectations because they stem from perceived promises. During the literature review stage of this study, it was observed that the negative results of psychological contract breach such as lower job performance, decrease in organizational citizenship behavior and increase in organizational cynicism were studied more than the antecedents of that (Suazo and Turnley, 2010). There are limited studies regarding the antecedents of psychological contract breach; so the aim of this study is to determine the individual differences that are effective in the formation of psychological contract breach perception. In this context, positive affectivity, equity sensitivity and reciprocation wariness were addressed as individual difference variables in order to explain the antecedents of this perception.

Positive and Negative Affectivity: Positive affectivity describes a stable tendency to feel positive feelings at different times and places (Larsen and Ketelaar, 1991; Watson and Clark, 1984). People who experience positive affectivity feel positive emotions, e.g. joy and enthusiasm (Watson et al., 1988). On the other hand, negative affectivity refers to the tendency towards experiencing negative feelings (Spector et al., 1999; Adams et al., 2008). High negative affectivity is characterized with negative feelings such as anger and disgust whereas low negative affectivity is characterized with calmness (Watson et al., 1988).

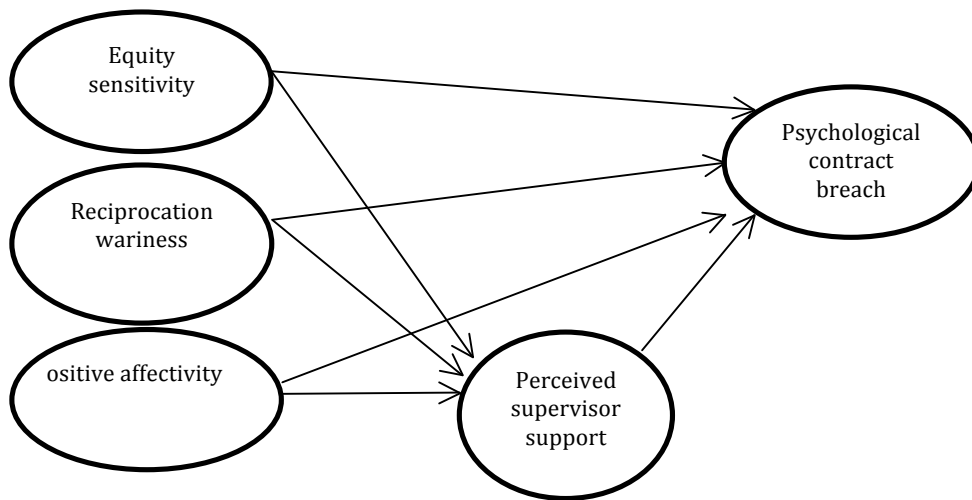
Reciprocation Wariness: High reciprocation wariness is the unwillingness to accept help from others or provide contribution to social relationships because of the fear for exploitation (Eisenberger et al., 1987). This cautiousness is not specific to a person or a situation. On the contrary, it describes a general wariness in both work-related and other circumstances (Lynch et al., 1999; Shore et al., 2009).

Equity Sensitivity: Huseman et al. (1987) asserted that individuals are different in their assessment of input-output ratios and they named this difference ‘equity sensitivity’. This concept is based on the idea that people can be categorized according to their search for equity in social interactions (Scott and Colquitt, 2007).

Perceived Supervisor Support: Both top level and direct supervisors affect the performance level of an individual and act like a role model. The communication between supervisor and employee has many psychological impacts on employee (Zagenczyk et al., 2009).

Method

The aim of this study is to determine the individual differences that are effective in the formation of psychological contract breach perception and to examine whether perceived supervisor support has a mediating role in the effect of these differences. A field study based on random sampling was conducted on a firm having 1500 employees operating in service industry and data were gathered through question forms from 285 employees. The research model is below:



The hypotheses are below:

H₁: Equity sensitivity has a positive impact on psychological contract breach perception.

H₂: Reciprocation wariness has a positive impact on psychological contract breach perception.

H₃: Positive affectivity has a negative impact on psychological contract breach perception.

H₄: Perceived supervisor support has a negative impact on psychological contract breach perception.

H₅: Perceived supervisor support has a mediating role in the relationship between a) equity sensitivity b) reciprocation wariness c) positive affectivity and psychological contract breach.

Findings

After demonstrating the dimensional structures of variables through confirmatory factor analysis, path analysis was conducted through structural equation modelling. It was found that equity sensitivity, reciprocation wariness and positive affectivity didn't

affect psychological contract breach. But perceived supervisor support was found to have a mediation role in the relationship between positive affectivity and psychological contract breach.

Discussion

In this study, it was found that perceived supervisor support is the most important variable affecting psychological contract breach among other variables regarding individual differences. The higher the employee perceives his supervisor's support, the lesser the psychological contract breach he perceives. This finding shows the crucial role of employee-supervisor relationship in employee's assessment of the organizational practices. Moreover, perceived supervisor support was observed to have full mediating effect between positive affectivity and psychological contract breach. This finding reveals that employees who experience positive emotions frequently believe that their supervisors support them and hence they perceive less psychological contract breach.

The results of this study might guide managers to better organizational practices with respect to supervisor-subordinate relationships. If employees believe that their employee doesn't act in accordance with psychological contracts they have made, their positive attitudes and behaviors (e.g. job satisfaction, organizational citizenship behavior) might disappear. So, supervisors should aim to be supportive towards their subordinates in order to lower the impact of various organizational factors which prevent the organization from satisfying its employees.