

Dr. Yusuf ESMER
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

AKADEMİK YÖNETİMDE
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI
ETİK LİDERLİK ve
PROSOSYAL DAVRANIŞLAR



cizgi | e-Kitap
KITABEVI



**AKADEMİK YÖNETİMDE PSİKOLOJİK
SÖZLEŞME İHLALİ, ETİK LİDERLİK ve
PROSOSYAL DAVRANIŞLAR**

**PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH, ETHICAL
LEADERSHIP and PROSOCIAL BEHAVIORS IN ACADEMIC
MANAGEMENT**

**Dr. Yusuf ESMER
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

ÇİZGİ
KİTAPBEVİ

Çizgi Kitabevi Yayınları
Araştırma İnceleme

Genel Yayın Yönetmeni
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi
Haziran 2018

ISBN: 978-605-196-160-6
Yayıncı Sertifika No:17536

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP) –

AKADEMİK YÖNETİMDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ,
ETİK LİDERLİK VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR
PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH, ETHICAL LEADERSHIP AND
PROSOCIAL BEHAVIORS IN ACADEMIC MANAGEMENT

Yusuf ESMER, Kürşat ÖZDAŞLI

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1
Meram/Konya
Tel: 0332 353 62 65 – 66

Alemdar Mah.
Çatalçeşme Sk. No:42/2
Cağaloğlu/İstanbul
Tel: 0212 514 82 93

Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Bosna Binası, Emniyet Mahallesi
Bandırma Caddesi 6 / 31
Yeni Mahalle/Ankara

www.cizgikitabevi.com
●●●/ cizgikitabevi

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR VE SİMGELER	V
SUNUŞ.....	VI
ÖNSÖZ.....	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI.....	5
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	10
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ÖNEMİ	12
1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ÖZELLİKLERİ.....	13
1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN BOYUTLARI	14
1.5.1. Somutluk (Soyut-Somut)	14
1.5.2. Kapsam (Dar-Geniş)	14
1.5.3. İstikrar (İstikrarlı-Esnek).....	15
1.5.4. Zaman Çerçevesi (Kısa Vadeli-Uzun Vadeli).....	15
1.5.5. Değişim Simetrisi (Eşit-Eşit Olmayan).....	15
1.5.6. Sözleşme Seviyesi (Bireysel-Kolektif)	15
1.5.7. Diğer Boyutlar.....	16
1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ	17
1.6.1. İşlemsel Sözleşmeler	17
1.6.2. Transisyonel (geçici) Sözleşmeler	18
1.6.3. Dengeli Sözleşmeler	18
1.6.4. İlişkisel Sözleşmeler	18
1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUM SÜRECİ	18
1.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	21
1.8.1. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Bozulması Ayrımı	25
1.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI.....	27
1.9.1. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Literatürün Değerlendirilmesi.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

2.1. ETİK KAVRAMI	35
2.1.1. Etik Sistemleri.....	37
2.1.2. Etik Kavramı ile İlişkili Kavramlar	38

2.1.3. Etik Türleri	40
2.2. LİDERLİK	41
2.2.1. Liderlik ve Yöneticilik	43
2.2.2. Liderlik Teorileri	44
2.3. ETİK LİDERLİK	46
2.3.1. Liderlik ve Etik İlişkisi	46
2.3.2. Etik Liderlik Kavramı	47
2.3.3. Etik Liderliğin Önemi	50
2.3.4. Etik Liderlerin Özellikleri	52
2.3.5. Etik Liderliğin Boyutları	56
2.3.6. Etik Liderliğin Diğer Liderlik Türleri İle Karşılaştırılması	58
2.3.7. Etik Liderliğin Diğer Bazı Değişkenlerle İlişkisi	59
2.3.8. Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar	62
2.4. AKADEMİK YÖNETİMDE ETİK LİDERLİK	63
2.4.1. Akademik Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar	64
2.5. ETİK LİDERLİKLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI	67
2.5.1. Etik Liderlik Literatürünün Değerlendirilmesi	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROSOSYAL DAVRANIŞLAR

3.1. PROSOSYAL DAVRANIŞ KAVRAMININ TANIMI	74
3.2. PROSOSYAL DAVRANIŞ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEORİSİ 77	
3.3. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÖZELLİKLERİ VE BOYUTLARI	80
3.4. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN SINIFLANDIRILMASI	82
3.4.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar	82
3.4.2. Prososyal Hizmet Davranışları	83
3.5. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ	86
3.6. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÇALIŞMA DEĞİŞKENLERİYLE İLİŞKİSİ	88
3.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlali	88
3.6.2. Etik Liderlik	88
3.7. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI	89
3.7.1. Prososyal Davranışlar Literatürünün Değerlendirilmesi	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	95
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLIKLARI	96
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	97
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	99
4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI	101
4.6. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	103
4.7. ANALİZDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE PROGRAMLAR.....	104
4.8. BULGULAR	105
4.8.1. Demografik Bulgular	105
4.8.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular.....	110
4.8.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri.....	115
4.8.4. Araştırma Modelinin Testi ve Hipotez Bulguları.....	127
4.8.5. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	131
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	147
KAYNAKÇA	159
ANKET FORMU	178
EXTENDED ABSTRACT.....	181

KISALTMALAR ve SİMGELER

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulamalı Faktör Analizi
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
GFI	: Uyum İyiği İndeksi
IFI	: Artırmalı Uyum İndeksi
KMO	: Keiser-Meyer-Olkin
LSD	: En Küçük Anlamlı Fark Testi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İyiği İndeksi
NNFI(TLI)	: Normlandırılmamış Uyum İyiği İndeksi
OHAL	: Olağanüstü Hal
PSDÖ	: Prososyal Davranış Ölçeği
PDÖRT	: Rol Tanımlı Prososyal Davranış Ölçeği
PDÖRÖ	: Rol Ötesi Prososyal Davranış Ölçeği
PDÖİY	: İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış Ölçeği
PSİÖ	: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
RFI	: Göreceli Uyum İndeksi
RMR	: Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
Sig.	: Anlamlılık Düzeyi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
X²	: Barlett Küresellik Testi
X²/sd	: Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

SUNUŞ

Yüksek Lisans ve Doktora danışmanlıklarını yürütmüş olduğum Yusuf ESMER tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Prososyal Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma” isimli doktora tezi, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini gözler önüne sermiştir. Diğer taraftan üniversite yöneticilerinin etik liderlik doğrultusundaki davranışları ile bu olumsuz etkileri azaltabileceğini göstermiştir. Bugün itibariyle üniversite öğretim elemanlığında 18. yılını tamamlamış bir kişi olarak “psikolojik sözleşme ihlali algısının” en derin yaşanan ortamlardan birinin üniversiteler olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Özellikle akademisyenlerin akademik terfileri ile ilgili beklentilerinin tam, zamanında ve hak edilen şekliyle yerine getirilmemesi noktasında içinde benim hikâyemin ve Dr. Yusuf ESMER’in de hikâyesinin anlatılabileceği çok sayıda hikâye vardır diye inanıyorum. Dolayısıyla kitap da detayları verilen araştırma, konusu, sahası ve bulguları açısından çok kıymetli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle doktora tezinin arşivlerde kalması yerine Türk toplumuna ve hatta dünyaya sunulması maksadı ile kitaba dönüştürülmesi düşünülmüştür. Çalışma, üniversitelerde birçok sorunun yasayla yönetmelikle değil liderlikle çözülebileceğini göstermesi ve ülkede en özgür olması gereken akademisyenlerin anketlere cevap verirken kendilerini hep kararsızlıklarda konumlandırmaya gayret etmelerinin ortaya çıkması açılarından da değerlidir.

Eserin üzerinde adımın olması doktora tez çalışmasında sergilemiş olduğum danışmanlık rolünden kaynaklanırken eserin oluşumu ve başarısı tümüyle meslektaşım Yusuf ESMER’e aittir. Bu çalışmanın akademik yönetim konusunda çalışacak olanlar için faydalı bir Türkçe eser olacağına inanıyorum.

Dr. Yusuf ESMER’e bundan sonraki çalışma hayatında üstün başarılar dilerim.

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Burdur, 2018.

ÖNSÖZ

Ülkelerin yükseköğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürüten kurumlarının başında üniversiteler yer almaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin başarısı ülke gelişimi için büyük önem arz etmektedir. Bir üniversitenin başarısı hiç şüphesiz sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. Bu bağlamda bir üniversitenin en önemli insan kaynağı olan yönetici ve akademisyenlerinin tutum ve davranışları üniversitenin başarısını etkilemektedir. Bu çalışmada, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma Karadeniz Bölgesi`ndeki devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle, çalışmamın her aşamasında bilgi ve desteğini benden esirgemeyen, önerileri ile bana yol gösteren çok değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yorum ve önerileri ile çalışmama katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Sayın Prof. Dr. Umut AVCI, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇİÇEK, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ferhat BİTLİSLİ ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILMAZ hocalarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Ayrıca çalışmamın analiz aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Sayın Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR'e ve verdiği destek ile çalışmama önemli katkılar sağlayan çok değerli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI'ya teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın her dönemimde anlayış ve desteği ile yanımda olan aileme ve doktora eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen eşim Çiğdem ÖZEN ESMER ve oğlum Eyyub Ensar ESMER'e teşekkürü her zaman bir borç bilirim.

Dr. Yusuf ESMER

Sinop, 2018.

GİRİŞ

Faaliyetlerinde başarılı ve etkili olan örgütlerin etkinliğinin ve başarısının asıl itici gücü çalışanlardır. Dolayısıyla bir örgütün başarısı her düzeydeki insan kaynağından tam kapasite ile yararlanmaktan geçmektedir. İnsanların tam kapasite ile çalışmasını sağlamak için onları bir makine olarak görmemek ve onların duygu, düşünce, beklenti ve hislerinin olduğunu düşünmek yani psikolojilerine önem vermek gerekmektedir. İş yaşamında insan psikolojisinin önemi, ilk olarak Elton Mayo öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları ile başlayan insan ilişkileri kuramları ile anlaşılmıştır. Bu kuramlardan sonra insan doğal özelliklerine uygun şekilde, psiko-sosyal bir varlık olarak ele alınmakta ve bilgi toplumuna yakışır biçimde bilginin kaynağı olan insana verilen değer giderek artmaktadır. İş yaşamında bilgili ve psiko-sosyal bir varlık olarak insanın öneminin artması; esnek, dinamik, güncel yöntem ve uygulamalara olan ihtiyacı artırmaktadır. İş ilişkilerinin düzenlenmesi açısından birey ile örgüt arasında bir köprü görevi gören sözleşmeler kapsamında dinamik ve çağdaş bir anlayış olarak psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır (Dil-Şahin, 2012: 81). Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasında karşılıklı beklentileri içeren insanın iç dünyası ile ilgili gizli, soyut ve dinamik bir anlaşmadır. Psikolojik sözleşmeye uyulmaması (ihlal edilmesi), örgüt için birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütlerde faaliyetler ve işler, büyük ölçüde deneyimli çalışan gruplarının ortak ve koordineli çalışmaları sonucu gerçekleştirilmektedir. Bir örgütün başarılı olabilmesi, mevcut insan kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda, isteklendirerek harekete geçirmesiyle mümkün olmaktadır. Amacı, yapısı, üretim biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun tüm örgütler ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsunlar, bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli bir biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştirememektedir. İnsan, tüm örgütlerin en temel ve en önemli varlığıdır (Karahana, 2008: 146). Bu nedenle, insan kaynağının güdülenebilmesi için liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Genel olarak liderlik örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanlarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik tarzları örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi çalışanların örgüt için olumlu yönde çaba sarf etmelerini

sağlamaktadır. Bu noktada etik liderlik olgusu ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik, örgüt yöneticilerinin yönetim sürecinde etik ilkeleri benimsemesi ve çalışanlarına bunu hissettirmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde etik liderliğin var olması, çalışanların işverenden beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşmenin ihlal algısını azaltmakta ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak çalışanların örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunmalarının yolunu açmaktadır. Çalışanların kendi isteği ile göstermiş oldukları bu ekstra rol davranışları “ prososyal davranışlar” olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarda prososyal davranışlar olarak ifade edilen başkalarının yararına yönelik gönüllü davranışları etkileyen faktörler motivasyon ile başlamakta, iş yaşamı ve özel yaşamda manevi bir tatmin duygusu oluşturmaktadır (Akduru vd., 2016: 376). Dolayısıyla bu davranışları olumsuz olarak etkileyen faktörlerin başında psikolojik sözleşme ihlali algısı ve olumlu olarak etkileyen faktörlerin başında da etik liderlik davranışı gelmektedir. Araştırmalar, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin prososyal davranışları olumsuz etkilediği, etik liderliğin ise prososyal davranışları olumlu etkilediğini göstermektedir (Brown ve Treviño, 2006; Shin, 2012; Daams, 2012; Ugwu ve Oji , 2013; Kacmar vd., 2013). Buna göre etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu söylenebilmektedir. Bu bakımdan bu ilişkilerin araştırılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik liderliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Böylece hem ilgili literatüre katkı sağlamak hem de yöneticilere insan kaynağının yönetimi konusunda yararlı bilgiler sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın problem soruları şunlardır:

- Örgütlerde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ve yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların prososyal davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Örgütlerde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ve prososyal davranışları arasındaki ilişkide etik liderlik davranışının aracılık rolü var mıdır?

Üniversiteler bilimin merkezinde yer alan, bilimsel bilginin üretildiği ve dağıtıldığı, araştırmaların yapıldığı ve eğitimlerin verildiği kurumlardır (Aydın , 2016:

1). Bu nedenle, üniversiteler toplumda var olan en önemli örgütlerdir. Üniversitelerde akademisyenlerin olumlu iş davranışları sergilemesi başta öğrenciler olmak üzere kendisi, çalışma arkadaşları, örgüt ve toplum için oldukça önemlidir (Kesen, 2016: 128). Bu çalışmada, bilgi-yoğun ve zihinsel faaliyet eksenli çalışma ortamı sunan üniversitelerde en önemli varlık olan akademisyenler üzerinde araştırma yapılmaktadır. Akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı, prososyal davranış eğilimleri ve bu değişkenler arası ilişkiler araştırılmaktadır. Bu kapsamda Karadeniz Bölgesi'ndeki 18 devlet üniversitesinde görev yapmakta olan profesör doktor, doçent doktor, yardımcı doçent doktor, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi doktor, okutman doktor, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutman unvanlarına sahip toplam 630 akademisyenden anket tekniği ile veri toplanmaktadır. Toplanan bu veriler, yapısal eşitlik modeline (yol analizi) tabi tutularak, değişkenler arası ilişkiler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öncelikle psikolojik sözleşme kavramı tanımlanarak tarihsel gelişimi ve önemi açıklandıktan sonra sırasıyla psikolojik sözleşmenin özellikleri, boyutları, türleri, oluşumu, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme bozulması ve psikolojik sözleşme ihlali konusunda yapılan güncel araştırmalara yer verilmektedir.

İkinci bölümde, öncelikle etik ve liderlik kavramı hakkında temel bilgiler verildikten sonra etik liderlik kavramı, yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar, yükseköğretimde etik liderlik ayrıntılı olarak ele alınmakta ve etik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılmaktadır.

Üçüncü bölümde, prososyal davranış kavramı tanımlandıktan sonra prososyal davranışların tarihsel gelişimi ve teorisi, prososyal davranışların özellikleri, boyutları, türleri, örgütler için önemi, diğer çalışma değişkenleri ile ilişkisi ve son olarak prososyal davranış kavramına yönelik yapılan güncel araştırmalara yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın temel amacı, alt amaçları ve önemi, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırlıkları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve tekniği, araştırmada kullanılan ölçekler, veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntem, teknikler ve programlar ayrıntılı olarak

açıklanmaktadır. Daha sonra elde edilen veriler analiz edilmekte, hipotezler değerlendirilmekte, bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

İş yaşamında işveren ile çalışanlar arasında resmi olarak yapılan iş sözleşmesi dışında işveren ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentileri kapsayan insanların iç dünyasında yer alan yazılı olmayan gizli bir sözleşme bulunmaktadır. Bu sözleşme psikolojik sözleşme olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümde öncelikle psikolojik sözleşme kavramı tanımlanarak tarihsel gelişimi ve önemi açıklandıktan sonra sırasıyla psikolojik sözleşmenin özellikleri, boyutları, türleri, oluşumu ve psikolojik sözleşme ihlali hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak, araştırmanın konusu doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılmış güncel araştırmalara yer verilmektedir.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI

Psikolojik sözleşme, 1980'li yıllardan itibaren çok konuşulan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir kavram olmakla birlikte kavramın içeriği ve boyutları konusunda tam bir uzlaşma sağlanamamaktadır. Psikolojik sözleşme, işgören ile işveren arasında var olan karşılıklı birbirlerinin algılamalarını ifade eden bir olgudur (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 142). Psikolojik sözleşme, 1990'lı yıllara kadar bilimsel bir konu olarak görülmemekte, işgören ve işveren arasındaki gizli alışveriş anlaşmasını belirten düşünsel bir araç olarak kullanılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin kuramsal ve görgül açıdan mesafe kat etmesi bu yıllardan sonra gerçekleşmektedir (Dil-Şahin, 2012: 85). Özellikle bu yıllardan sonra örgütlerde insan psikolojisinin giderek önem kazanması psikolojik sözleşme kavramının daha çok ön plana çıkmasını sağlamaktadır.

İş dünyasında örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarının bir belirleyicisi olan psikolojik sözleşme, işgören-işveren ilişkisini açıklamada faydalı olmakta, işverene çalışanların algılarının anlaşılması konusunda bir bakış açısı sunabilen bir araç ve bir yöntem niteliği taşımaktadır. Ancak psikolojik sözleşmelerin algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler gibi soyut terimler içermesi nedeniyle net bir tanımının olduğunu söylemek oldukça zordur. Çünkü endüstriyel ve sektörel farklılıklar tanımlamayı zorlaştırdığı gibi işveren ve işgörenlerin bakış açılarındaki farklılıklar bu zorluğun derecesini artırmaktadır (Topçu ve Basım, 2015: 866).

Psikolojik sözleşme, örgütler ile çalışanların karşılıklı olarak birbirinden beklentilerini ve başarı ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açık bir şekilde dile getirilmemiş bir anlaşmadır. Başka bir ifadeyle, örgütlerin ve çalışanların uygun istihdam anlaşması sonucu bir araya geldiği ve birbirlerine karşı yükümlülüklerinin üzerine kurulmuş, örgüt ile çalışan arasında, yazılı olmayan, sözü edilmemiş beklentilerin toplamıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Psikolojik sözleşme kavramını ilk defa kullanan yazarlardan biri olan Argyris (1960) psikolojik sözleşmeyi; “bir grup işçi ile bu işçilere amirlik eden ustabaşı arasında belirli bir liderlik biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan üstü kapalı anlaşma” olarak ifade etmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015: 50).

Yukarıdaki tanımlamaların dışında ilgili literatür tarandığında psikolojik sözleşme kavramına ilişkin birçok tanımın olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 1`de verilmektedir.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Tanımlamaları

Tanımlar	Kaynaklar
Levinson (1960)`a göre psikolojik sözleşme, işgören ile örgütün beklentilerinin toplamını ifade eden ve yazılı olmayan bir sözleşmedir.	(Mao vd., 2008: 26)
Argyris (1960) ve Schein (1965) `in ortak görüşüne göre psikolojik sözleşme, bireyler ve onların örgütleri arasındaki değişim ilişkisi şartlarına ilişkin bireysel algıların bir kümesi olarak tanımlanmaktadır.	(Thomas vd., 2003: 452)
Kotter (1973)`e göre psikolojik sözleşme, bireyler ve örgütler arasında bir iç anlaşmadır.	(Mao vd., 2008: 26)
Schein (1980) psikolojik sözleşmeyi “işgörenin kendisi ve çalıştığı örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir beklentiler seti” olarak tanımlamaktadır.	(Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2)
Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi örgüt ile birey arasında gerçekleşen karşılıklı değişim anlaşması koşullarına ilişkin bireyin inancı olarak tanımlamaktadır.	(Robinson ve Rousseau, 1994: 246)
Herriot ve Pemberton (1995) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve birey ilişkisinde ima edilen iş ilişkisi, her iki tarafın sorumluluk algısının oluşturduğu bir süreç olarak tanımlamaktadır.	(Guest, 1998: 651)

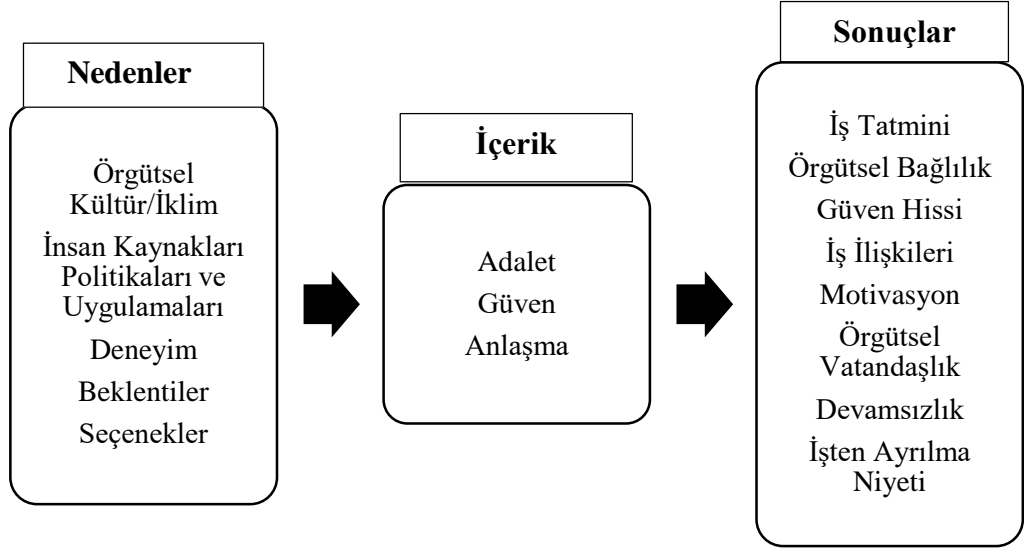
Tablo 1`in devamı...

Tanımlar	Kaynaklar
Psikolojik sözleşme, işveren ve işgörenin birbirlerine karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren fakat bireysel anlamda işgörenin algısına bağlı olan bir kavramdır.	(Walker ve Hutton, 2006: 434)
Psikolojik sözleşme, temel olarak işgörenlerin rollerini gerçekleştirmek için örgütler tarafından ortaya konulan, karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin yerine getirilmesini sağlayan işgörenin sahip olduğu zihinsel bir modeldir.	(Restubog vd., 2008: 1377)
Psikolojik sözleşme, “iş ilişkisinde sözlü, yazılı, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyde meydana gelen zihinsel beklentiler seti” olarak tanımlanabilmektedir.	(Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121)
Psikolojik sözleşme, işgörenlerin örgütlerine ya da işverenlerine karşı ve örgütlerin ya da işverenlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükleri konusunda işgörenlerin sahip olduğu algılardır.	(Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 205)

Tablo 1`deki tanımlamalardan özetle psikolojik sözleşme, işgörenin ve işverenin karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri kapsayan ancak bireysel anlamda işgörenin algılarına bağlı olan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006: 434). Bu nedenle işgören üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiği takdirde, işvereninden de bunun karşılığı olarak onun üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekleyebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 55).

Guest (1998: 661) çalışmasında psikolojik sözleşmenin genel çerçevesini ifade eden bir model çizerek bu kavramın tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır.

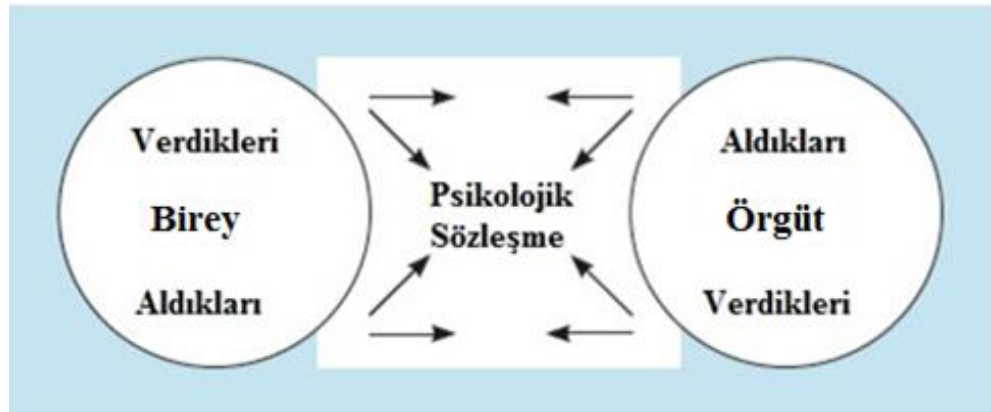
Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Süreç Modeli



Kaynak: Guest, 1998: 661

Başka bir araştırmada Herriot vd. (1997) psikolojik sözleşmenin modelini Şekil 2'deki gibi oluşturmuştur. Bu modele göre psikolojik sözleşme, birey ve örgütün karşılıklı olarak birbirlerine ne verdiklerini ve ne aldıklarını diğer bir ifade ile birbirlerinden beklentilerini ifade eden bir kavramdır.

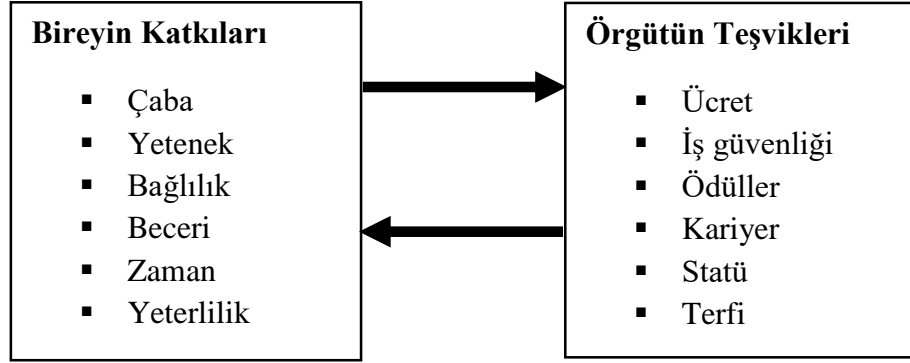
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İlişki Modeli



Kaynak: Herriot vd., 1997: 151

Diğer yandan Griffin ve Moorhead (2014: 64) psikolojik sözleşmenin doğal yapısını Şekil 3'deki gibi göstermektedir.

Şekil 3: Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı



Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2014: 64

Bu yapıya göre psikolojik sözleşme, bireyin örgüte sağladığı katkıları (çaba, yetenek, bağlılık, beceri, zaman, yeterlilik) ve karşılığında örgütün bireye sunduğu teşvikleri (ücret, iş güvenliği, ödül, kariyer, statü, terfi) kapsamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin tanımına yönelik 1960'lı yıllarda örgütsel davranış teorisyenleri Chris Argyris ve Edgar Schein tarafından yapılan araştırmalar psikolojik sözleşmenin soyut ve kapalı bir anlaşma olduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 4'de olduğu gibi "psikolojik sözleşmenin buzdağı modeli" ile psikolojik sözleşmenin işveren ve işgören tarafından görülebilen ve görülemeyen (kapalı) faktörleri gösterilmektedir. Çoğunlukla her iki tarafın görebildiği faktörler gerçekleştirilen iş ve ödemedir. Çoğunlukla her iki tarafın kör olduğu diğer bir ifade ile göremediği faktörler ise zaman, güvenlik, performans, eğitim, bağlılık, nitelikler, liderlik, sorumluluk, sadakat, sahiplik, yenilik, esneklik, saygı, yönetim gibi faktörlerdir (Businessballs, 2010: 1).

Şekil 4: Psikolojik Sözleşmenin Buzdağı Modeli



Kaynak: Businessballs, 2010:1

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Argyris (1960), Levinson vd. (1962) ve Schein (1965), Rousseau (1989, 1995) çalışma ilişkilerini belirlemek amacıyla psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmışlardır (Hao vd., 2007: 647-648). Bugüne kadar Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan tanımlamalardan hareketle “ Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci” Tablo 2`de özetlenmektedir.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1960	Argyris	Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez kullanmış ve psikolojik sözleşmeyi “iki taraf arasında birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik gerçekleşen, gizli ve yazılı olmayan anlaşma” olarak tanımlamıştır.
1962	Levinson vd.	Psikolojik sözleşmenin gelişimine önemli bir katkıda bulunarak bu kavramı “çalışan ile örgütü arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı” olarak ifade etmiştir.
1973	Kotter	Psikolojik sözleşme kavramını, “kişi ve örgütü arasında oluşan sözlü olmayan, gizli, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı öngören psikolojik yönü olan bir anlaşma” olarak tanımlamıştır.
1980	Schein	Psikolojik sözleşmeyi “çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgütü arasında oluşan ve yazılı olmayan karşılıklı bir beklentiler seti” olarak tanımlamıştır.
1989	Rousseau	Psikolojik sözleşmeyi “işgören ve işveren arasındaki yazılı olmayan koşul ve durumlara dair kişinin sahip olduğu inançları” olarak tanımlamıştır.
1990	Rousseau	Psikolojik sözleşme, en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşen, karşı tarafa bir katkıda bulunulan ve gelecekte fayda getirmesi beklenen bir yükümlük oluşturulan bir sözleşmedir.
1995	Robinson	Psikolojik sözleşme kavramını, işgörenlerin, işverenlerine borcunun ve işverenlerinden alacaklarının ne olduğu konusunda sahip oldukları algıları çerçevesinde tanımlamıştır.
2000	Coyle-Shapiro ve Kessler	Rousseau (1990)'nun tanımı ile birlikte psikolojik sözleşme kavramının odağı, ilişki boyutundan birey boyutuna çekilmiş ve bu tarihten sonraki çalışmalar genellikle bu tanıma bağlı kalmıştır.

Kaynak: Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2-3

Tablo 2`de psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişimi 1960 yılında Argyris ile başlayarak Levinson vd. (1962), Kotter (1973) , Schein (1980), Rousseau (1989, 1990), Robinson (1995), Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) ile devam etmektedir.

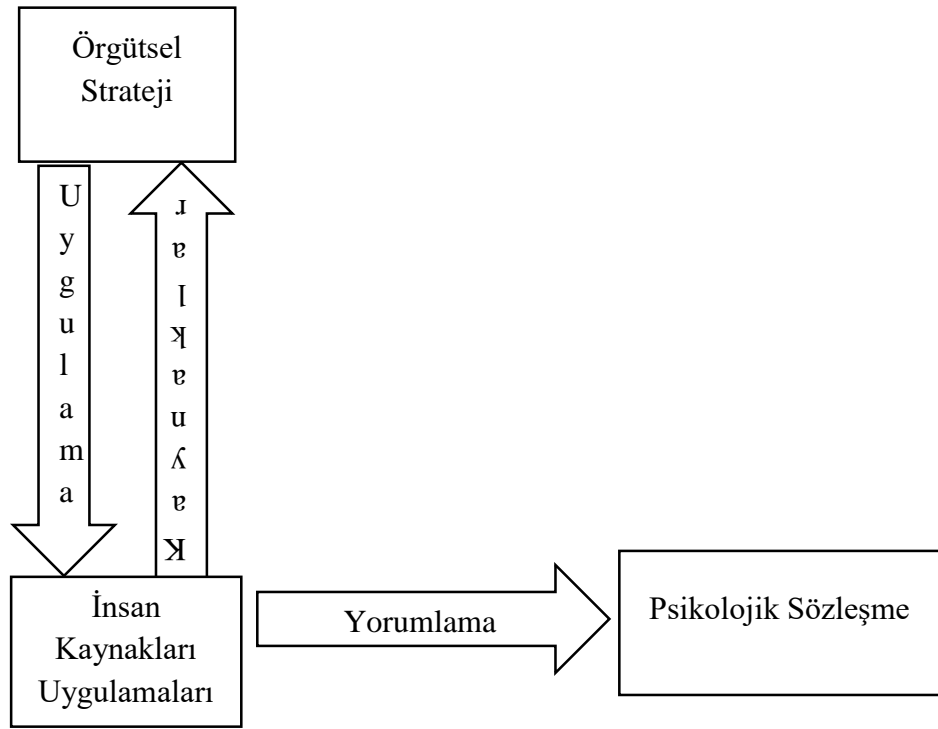
Günümüzde ise kavram ile ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarına çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilmektedir.

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ÖNEMİ

Örgüt ile çalışanın birbirlerinden karşılıklı beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşme örgütlerde iş iilişkilerini dolayısıyla örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir olgudur. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Eğer örgüt çalışanlarının beklentilerini karşılayabilirse, taraflar arasında güvene dayalı iilişi kurulabilir ve çalışanlar örgüte daha fazla katkı sağlayabilir. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise iş iilişisinin zedelenmesi, güvensizlik, çalışma isteğinin azalması, işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilecektir (Dil-Şahin, 2012: 97).

Rousseau ve Wade-Benzoni (1994: 464) Şekil 5`de örgütsel strateji, insan kaynakları uygulamaları ve psikolojik sözleşme arasında bir iilişinin olduğunu ortaya koyarak psikolojik sözleşmenin önemini vurgulamaktadır.

Şekil 5: Psikolojik Sözleşme, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Strateji İlişkisi



Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 464

Şekil 5'e göre örgütlerin stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasında yakın bir ilişki bulunmakta ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarını yorumlaması sonucunda psikolojik sözleşme oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerdir. Dolayısıyla örgütün stratejisi, işe alma, ücretlendirme ve kariyer gibi insan kaynakları politikalarını etkilemektedir. Böylece uygulanan insan kaynakları politikalarının çalışanların beklentilerini karşılama durumunda çalışanların örgütün başarısına sağlayacağı katkıyı artıracaktır. Bütün bu bilgiler değerlendirildiğinde psikolojik sözleşmenin tüm örgütler için önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetim açısından düşünüldüğünde psikolojik sözleşmenin önemi; çalışanların beklentileri karşılanırken aynı zamanda yetki- sorumluluk dengesinin korunmasıdır. Bu amaçla çalışanların pozisyonlarına uygun beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin üst düzeyde olduğu turizm, eğitim gibi hizmet sektörlerinde istenen verimliliği gerçekleştirebilmek için, öncelikle çalışanların beklentileri karşılanmalı daha sonra onlardan müşterilerin beklentilerini karşılamaları talep edilmelidir (Ceseroğlu vd., 2010: 574).

1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ÖZELLİKLERİ

Sözleşmeler ile birlikte beklentiler de oluşmaktadır. Levinson (1966) 'a göre psikolojik sözleşmeler beklentilerin tanımlandığı resmi sözleşmelerden farklı birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Morrison , 1994: 355).

- Psikolojik sözleşmelerde beklentiler konuşulmamaktadır.
- Psikolojik sözleşmelerin oluşumu algılara dayanmaktadır.
- Psikolojik sözleşmelerde taraflar birbirlerine bağımlıdır.
- Psikolojik sözleşmelerde taraflar arasında psikolojik mesafeler oluşmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir, değişebilir.

Diğer yandan Rousseau (1995: 91) eserinde psikolojik sözleşmelerin altı özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 40).

- Psikolojik sözleşmelerde gönüllülük esastır. Bireyler özgür iradesi ile sözleşmeye katılmaktadır.

- Psikolojik sözleşmelerde karşılıklı anlaşmaya ilişkin bireysel inanç söz konusudur.
- Psikolojik sözleşmeler sürekli değişen bir yapıya sahip olmakta ve nedenle tamamlanamamaktadır.
- Psikolojik sözleşmelerde çeşitli sözleşme yapıcıları (yöneticiler, çalışanlar, amirler vb.) bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşmenin bozulması diğer bir ifade ile vaatlerin yerine getirilmemesi örgütlerde kayıplara yol açmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler istihdam ilişkisine yönelik zihinsel bir model ortaya çıkarmaktadır. Bu model, gelecekte örgütlere rehberlik etmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda yukarıda belirtilen psikolojik sözleşmenin özelliklerine şu özellikler de eklenebilir: Psikolojik sözleşmeler yazılı olmayan, gizli, soyut, öznel, algısal ve sınırları olmayan akitlerdir.

1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN BOYUTLARI

Sels vd. (2004: 466-467) somutluk, kapsam, istikrar, zaman çerçevesi, değişim simetrisi ve sözleşme seviyesi olmak üzere psikolojik sözleşmeyi oluşturan altı tane boyutun olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır.

1.5.1. Somutluk (Soyut-Somut)

Somutluk boyutu, işgörenin sözleşme koşullarının açık bir şekilde belirlendiğini ve üçüncü kişiler tarafından net bir şekilde gözlemlenebilir olduğunu algılaması olarak ifade edilmektedir. Somut istihdam ilişkileri, resmi kurallar, çok sayıda yazılı iş sözleşmeleri arayıcılığıyla ya da belirli görev tanımları, açık performans gerekleri ve net değerlendirme kriterleri ile oluşmaktadır. Soyut istihdam ilişkilerinin göstergeleri ise geniş rol tanımları ve güvendir.

1.5.2. Kapsam (Dar-Geniş)

Kapsam boyutu, bir kişinin istihdam ilişkisi ile bu kişinin yaşamının diğer yönleri arasındaki sınırın dar ya da geniş kapsamlı sözleşmeleri ayırt edici geçirgeni olarak görülmektedir. Dar kapsam, iş ve kişisel yaşam arasında sıkı bir bölüm, ekonomik bir ilişki, işin bir sonuca ulaşmak için bir araç olarak algılanması, ekstra rol

davranışının düşük olması ve düşük iş katılımı olarak tarif edilmektedir. Geniş kapsam ise işverenin işgörenin aile durumuna karşı ilgisi, ekstra rol davranışı, iş ve işveren lehine aile ve arkadaşlardan fedakârlık ile ifade edilmektedir.

1.5.3. İstikrar (İstikrarlı-Esnek)

Bu boyut, esnek veya gelişen psikolojik sözleşmelere karşı statik olma anlamına gelmektedir. İstikrar, şartların yeniden bir müzakere olmaksızın psikolojik sözleşmenin kendini geliştirme ve değiştirme yeteneğinin sınırlı olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İstikrar göstergeleri, kuralların sıkı uygulanması, uygulamalarda çok az esnek olunması ve belirsizliğe karşı düşük tolerans gösterilmesidir. Esnek istihdam ilişkileri ise değişim ve belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterilmesi, kuralların sürekli olarak yeniden yorumlanması olarak açıklanmaktadır.

1.5.4. Zaman Çerçevesi (Kısa Vadeli-Uzun Vadeli)

Psikolojik sözleşmenin zaman çerçevesi boyutu istihdam ilişkisinin algılanan süresi anlamına gelmektedir. Uzun vadeli ilişkinin göstergeleri, iş güvenliği, kapalı iç işgücü piyasaları, kıdeme dayalı yükselme, düşük seviyede dış hareketlilik olarak ifade edilmektedir. Kısa vadeli perspektif göstergeleri ise iradi istihdam ilkesi, iş hareketliliği, sınırlı sayıda açık uçlu sözleşme, istihdam edilebilirlik ve sınırsız kariyer imkânı şeklinde ifade edilmektedir.

1.5.5. Değişim Simetrisi (Eşit-Eşit Olmayan)

Değişim simetrisi, işgörenin eşit olmayan istihdam ilişkisini kabul edilebilir olarak algılama derecesini göstermektedir. Bu boyut, ayrıcalıklar arayıcılığıyla hiyerarşi ve eşitsizliğin işveren tarafından nasıl ifade edilebildiğini, farklı hiyerarşik düzeyleri arasındaki resmi ilişkiyi, hiyerarşi yetkisini kabul eden çalışanlar tarafından gösterilen uymacı tutum ve saygıyı ifade etmektedir.

1.5.6. Sözleşme Seviyesi (Bireysel-Kolektif)

Sözleşme seviyesi, işgörenlerin sözleşmenin bireysel ya da kolektif olarak düzenlenmesine ilişkin algılama derecesini göstermektedir. Kolektif sözleşme seviyesi, tüm istihdam yönlerinin topluca karara bağlanması, genel olarak uygulanabilir kurallar ile güçlendirilmesi, grup seviyesinde anlaşmaların olması, tüm işgörelere benzer davranışların sergilenmesi ve sendikaların daha belirgin rollerinin olması ile

açıklanmaktadır. Bireysel istihdam ilişkisinde ise bireyselleştirilmiş insan kaynakları uygulamaları ile güçlendirilmiş, normlardan bağımsız anlaşmaları ve bireysel görüşmeleri ifade etmektedir.

1.5.7. Diğer Boyutlar

Rousseau ve McLean Parks (1993), işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme ayrımında bulunarak yukarıdaki boyutlara benzer şekilde altı tane boyut belirlemiştir. Bu boyutlar; somutluk, zaman çerçevesi, odak, kapsam, istikrar ve kaynaklardır (çalışandan beklenen bilgi, beceri ve nitelikler) (Kidder ve Buchholtz, 2002: 602).

İşlemsel ve ilişkisel sözleşme kapsamında psikolojik sözleşmenin yedi tane boyutunun olduğu görülmektedir. Bu boyutlar Tablo 3`de özetlenmektedir.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşmenin Boyutları

İşlemsel Sözleşme	← Boyutlar →	İlişkisel Sözleşme
Ekonomik	Odak	Ekonomik, duygusal
Kısmi	Kapsam	Bütün bireyler
Kapalı uçlu, spesifik	Zaman Çerçevesi	Açık uçlu, belirsiz
Yazılı	Oluşum	Yazılı, yazılı olmayan
Statik	İstikrar	Değişken
Dar	Alan	Geniş
Genel, gözlenebilir	Somutluk	Öznel, anlaşılabilen

Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467

Tablo 3 incelendiğinde işlemsel sözleşmelerin ekonomik, kısmi, kapalı, yazılı, statik, dar, genel ve gözlenebilir sözleşmeler olduğu, ilişkisel sözleşmelerin ise ekonomik olmanın yanında duygusal, tüm bireyleri kapsayan, açık, yazılı ya da yazısız, değişken, geniş, öznel ve anlaşılabilir sözleşmeler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ilişkisel sözleşmelerin taraflar (birey ve örgüt) için daha anlamlı ve yararlı olduğu anlaşılmaktadır.

1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Psikolojik sözleşmenin tek bir türünün olmadığı bugüne kadar değişik araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. O'Neill ve Adya (2007) işgörenlerin, değişik istihdam seviyelerinde farklı psikolojik sözleşmelere sahip olduklarını savunmaktadır. Grant (1999), uyumlu sözleşme, uyumsuz sözleşme, kısmî sözleşme ve deneme sözleşmesi olmak üzere dört tür psikolojik sözleşmenin olduğunu ifade etmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 207). Macneil (1985) psikolojik sözleşmeleri ikiye ayırmaktadır. Bunlar; ilişkisel sözleşme ve işlemsel sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmeleri, ilişkilerin kurulduğu ve korunduğu açık uçlu belirsiz anlaşmalar olarak tanımlarken, işlemsel sözleşmeleri ise belirli bir zaman diliminde taraflar arasında meydana gelen parasal değişimler olarak tanımlamıştır. İlişkisel sözleşmeler, uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve kişisel problemlerde destek olma gibi unsurları içermekte iken, işlemsel sözleşmeler ise yüksek ücret, performansa bağlı ücretlendirme, kısa dönemli ilişki gibi şartları içermektedir (Dil-Şahin, 2012: 89). Rousseau ve Wade-Benzoni (1994) ise Macneil (1985)'den farklı olarak Tablo 4'de görüldüğü gibi günümüzde en çok kabul gören şekliyle psikolojik sözleşmeleri dörde ayırmaktadır.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme Türleri

		Yüksek	Düşük
Zaman	Kısa Dönem	İşlemsel (1)	Transisyonel (Geçici) (2)
	Uzun Dönem	Dengeli (3)	İlişkisel (4)

Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468

1.6.1. İşlemsel Sözleşmeler

İyi belirlenmiş performans koşullarına göre sınırlı süreli ve ekonomik mübadeleye dayanan, finansal kazançların ön planda olduğu sözleşmelerdir. Çalışanlara sunulan ücret, promosyon, sendika, terfi gibi olanaklar örnek verilebilir.

1.6.2. Transisyonel (geçici) Sözleşmeler

Aslında bir bozulma olmayan, gelecekte istihdam ile ilgili taahhütlerin yokluğunu biraz yansıtan ya da açık performans talepleri veya şarta bağlı teşvikler sunmayan sözleşmelerdir. Kısa süreli istihdam ilişkisinin olduğu, personel devir hızının yüksek olduğu sözleşmelerdir. Mevsimsel istihdam ilişkileri bu sözleşmeye örnek verilebilir.

1.6.3. Dengeli Sözleşmeler

Mesai değişimine bağlı olarak iyi belirlenmiş performans koşullarına göre istihdam ilişkisine odaklı ve uzun dönemli sözleşmelerdir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir karışımıdır. Çalışana uzun süreli istihdam olanağının tanınması, görev ve sorumlulukların verilmesi örnek verilebilir.

1.6.4. İlişkisel Sözleşmeler

Uzun dönemli üyeliğin olduğu ve daimi üyeliğe bağlı olarak belirsiz performans gerekleri olduğu iş ilişkisi odaklı sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerde ekonomik mübadelenin yanında duygusal katılım da önemlidir. Kariyer, eğitim, kişisel gelişim, aidiyet, adillik gibi kriterler bu sözleşme kapsamında değerlendirilebilir.

Yukarıda açıklanan bu sözleşme türleri psikolojik sözleşme evrenini temsil etmemektir. Ancak modern örgütlerin büyük bölümünde bu sözleşme türlerinin bir ya da bir kaçının bir arada olduğu görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468).

1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUM SÜRECİ

Örgütlerde yöneticilerin üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Etkili bir şekilde oluşturulan psikolojik sözleşme örgüt başarısında önemli rol oynamaktadır. Nitelikli bireylerin örgütte kalmalarını sağlamak ve onların başarısını artırmak için taraflar arasında oluşacak psikolojik sözleşmeye dikkat edilmesi gerekmektedir. Rousseau (2001), psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde üç faktörün etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu faktörler; zihinsel modeller ya da şemalar, vaatler (sözler) ve karşılıklılık ilişkisidir. Psikolojik sözleşme, bu faktörler kapsamında oluşan objektif ve algısal anlaşmadır (Rousseau , 2001: 511). Rousseau tarafından konulan psikolojik sözleşmenin oluşum aşamaları Tablo 5`te gösterilmektedir.

Tablo 5: Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Aşamaları

İstihdam Öncesi	İstihdam Etme	Erken Sosyalleşme	Sonraki Deneyimler	Değerlendirme (Revizyon/İhlal)
Profesyonel Kurallar	Aktif olarak vaatlerin değişimi	Vaatlerin değişimine devam edilmesi İşgören ya da acentalardan aktif bilgi arayışı	Vaatlerin değişiminde oluşan aksaklıklar İşgören ya da acentalardan daha az aktif bilgi arayışı	Tutarsız bilgiler sonucu yapılan değerlendirme Değişim maliyetinin ya da teşviklerin revizyona etkisi
Toplumsal İnançlar	Hem örgüt hemde işgören tarafından gelen sinyallerin değerlendirilmesi	Örgüt tarafından ortaya konulan çok sayıda bilgi kaynağı	Örgütün sosyalleşme çabalarını azaltması Değişimlerin sıklıkla mevcut psikolojik sözleşmeye dahil edilmesi	

Kaynak: Rousseau, 2001: 512

Tablo 5'e göre psikolojik sözleşmenin oluşumu zihinsel modeller veya şemalar ile istihdam öncesi aşamasında şekillendikten sonra istihdam etme ve sosyalleşme aşamaları ile gelişimine devam etmektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşumda ilk aşama istihdam öncesidir. Bu aşama profesyonel normlar ve toplumsal inançlardan oluşmaktadır. Daha sonra erken sosyalleşme ve sonraki deneyimler ile devam etmekte, değerlendirme ile son bulmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin oluşumunun temelinde beklentiler bulunmaktadır. Wellin (2007: 49-50)'e göre beklentiler bireyden bireye değişkenlik gösterse de belli başlı beklentiler vardır. Bunlar; çalışanların örgütten beklentileri ile örgüt ve yöneticilerin çalışanlardan beklentileridir. Bu beklentilerin karşılıklı olarak karşılanmaması durumu örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu beklentiler aşağıda açıklanmaktadır.

Çalışanların örgütten beklentileri:

- **Çalışma Ortamı:** Çalışanların verimli çalışabileceği uygun fiziki ortamın sağlanması,
- **Açıklama:** Çalışanların işe ve örgüt stratejisine nasıl bir katkıda bulunabileceğinin açıklanması,
- **İş/Kişisel Yaşam:** Çalışanların kişisel yaşamlarına ve iş/kişisel yaşam dengesine saygı gösterilmesi,
- **Hedefler:** Çalışanların daha fazla hedeflere ulaşabilmesi için fırsatların tanınması,
- **Gelişim:** Çalışanların ilerlemesi ve sorumluluklarının artması için gerekli fırsatların oluşturulması,
- **Yaratıcılık:** Çalışanlara iş yerinde yeni çözümler bulmalarını sağlayacak desteğin sağlanması,
- **Liderlik:** Çalışana diğer çalışanları etkileme ve liderlik etme fırsatının tanınması,
- **Eşitlik:** Ücret ve diğer hak kriterlerinin açık ve adil olması,
- **Arkadaşlık:** Çalışma arkadaşları ile samimi bir ortamın kurulması,
- **Takdir Edilme:** Çalışanların iş yerinde gösterdikleri başarılarının fark edilmesi ve bundan dolayı takdir edilmeleri,
- **İstihdam:** Çalışanların uzun süre istihdam edilmesi.

Örgüt ve yöneticilerin çalışanlardan beklentileri:

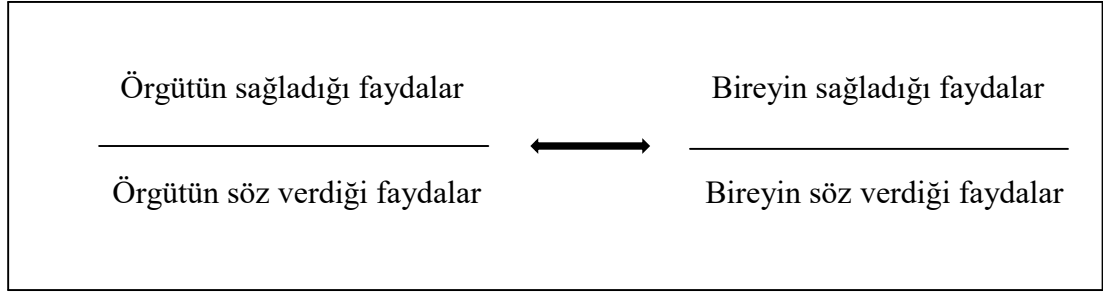
- **Performans:** Gerçekleştirilebilecek iş ve performans hedeflerine ulaşmalı hatta hedefleri geçmeli,
- **Esneklik:** Örgütün yararına ek görevler üstlenebilmek,
- **Öğrenme:** Örgütün gelecekte oluşabilecek ihtiyaçları doğrultusunda çalışanın yeteneklerini geliştirmesi ve bilgisini arttırması,
- **İşbirliği:** Gerçekleştirilen işin daha etkili olabilmesi için çalışma arkadaşları ile takım çalışmasında bulunması,

- **Uyum Sağlama:** Çalıştığı grubun ve örgütün değerlerini ve kültürünü anlama, bu değerlere uygun davranışlar sergileme,
- **Bilgi:** Bilgi paylaşımı ile çalışma arkadaşlarının en yüksek performansa ulaşmasını sağlamak,
- **Gelişim:** Yeni fikirler ve yaklaşımlarla performansı geliştirme,
- **Temsilci:** Örgüt çevresinde örgütün saygınlığını arttıracak şekilde hareket etme,
- **Özen Göstermek:** Müşterilerin ihtiyaçlarını dinlemek ve problemler için çözümler sunmak,
- **Bağlılık:** Örgütte uzun süre kalınması,
- **Koruma:** Örgüte ait bilgi ve planların gizliliğinin korunması.

1.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Psikolojik sözleşme ihlali konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde konuyla ilgili yapılmış birçok tanımın olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan araştırmacıların en çok kullandığı tanım Morrison ve Robinson (1997) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşme ihlali; bireyin örgüte sağladığı katkılarla orantılı olarak, örgütün bir ya da daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu düşünce durumudur (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Birey örgüte girerken, örgüte sağlayacağı faydalar karşısında örgütünde bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve olanakları ortaya koyacağı beklentisi ile birey ve örgüt arasında “psikolojik sözleşme” ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı “değer alış-verişi” düzgün bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürür ve yüksek tatmin duygusuyla işe yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Ancak oluşan bu psikolojik sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmektedir (Aydın-Tükeltürk vd., 2009: 688). Diğer yandan Morrison ve Robinson (1997) , psikolojik sözleşme ihlalini Tablo 6`da bir denklemle göstermeye çalışmaktadır.

Tablo 6: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997: 240

Bu denkleme göre birey, verdiği faydaları gerçekleştirme oranını ile örgütün söz verdiği faydaları gerçekleştirme oranını karşılaştırmaktadır. Denklem sol tarafındaki oranın sağ taraftaki orandan küçük olması durumunda, birey, psikolojik sözleşme ihlali olduğu düşüncesine kapılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240). Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin, diğerinin bir yükümlülüğünü yerine getirmediğine dair bir algıya sahip olmasıyla meydana gelmektedir. Sözleşmeler, iyi niyetli varsayımlara ve karşılıklı güvene dayandığından sözleşmenin ihlali, taraflar için ihanet, adaletsizlik, haksızlık ve aldatılmışlık duyguları gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Karcıoğlu vd., 2014: 76).

Psikolojik sözleşme ihlalinin sözünden dönme ve uyumsuzluk olmak üzere iki ana nedeni vardır. Sözünden dönme, örgüt temsilcilerinin bir yükümlülüğü bilerek yerine getirmemesi durumudur İşverenin söz verip daha sonra sözünü yerine getirmemesi bu duruma örnek verilebilir. Uyumsuzluk ise çalışan ve örgüt temsilcilerinin yerine getirilmesi gereken yükümlülükler konusunda farklı anlayışlara sahip olmaları durumudur. Çalışanın işe alım sırasında yapılan bir açıklamayı yanlış yorumlaması bu duruma örnek gösterilebilir (Robinson ve Morrison, 2000: 526-528).

Örgütlerde psikolojik sözleşmenin ihlali durumu değişik biçimlerde meydana gelebilmektedir. Bu ihlal biçimleri aynı zamanda ilgili çalışmanın uygulama bölümünde kullanılan psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine kaynaklık etmektedir. Bunlar Tablo 7'de açıklanmaktadır. Ayrıca Robinson ve Rousseau (1994: 256) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalinin tek boyutta ele alınmaktadır.

Tablo 7: Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri

İhlal Biçimi	Açıklama
Eğitim/Geliştirme	Çalışanlara eğitim ve geliştirme olanağının tanınmaması ya da söz verildiği kadar eğitimin verilmemesi
Ödemeler (ücret, maaş)	Söz verilen ödemeler ve gerçekleşen ödemeler arasında tutarsızlıkların olması
Terfi/Yükselme	Terfi ya da yükselme işlemlerinin söz verilen şekilde gerçekleştirilmemesi
İşin yapısı	Örgütün yapılan işin ya da çalışılan birimin yapısı konusunda çalışanlarını yanlış bilgilendirmesi
İş güvenliği	Söz verilen iş güvenliği seviyesinin beklenileni karşılamaması
Geri bildirim	Yapılan geri bildirim ve değerlendirmelerin söz verilenle karşılaştırıldığında yetersiz olması
Değişim yönetimi	Örgütlerin meydana gelen değişim zamanlarında çalışanlarını dikkate almaması
Sorumluluk	Çalışanlara söz verilenden daha az sorumluluk ve kendini gösterme fırsatlarının verilmesi
Bireyler	Örgütün, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını diğer bireylere olduğu gibi göstermemesi
Diğer	Örgütün yukarıdaki kategoriler dışında verdiği sözlerini yerine getirmemesi

Kaynak: Robinson ve Rousseau, 1994: 256

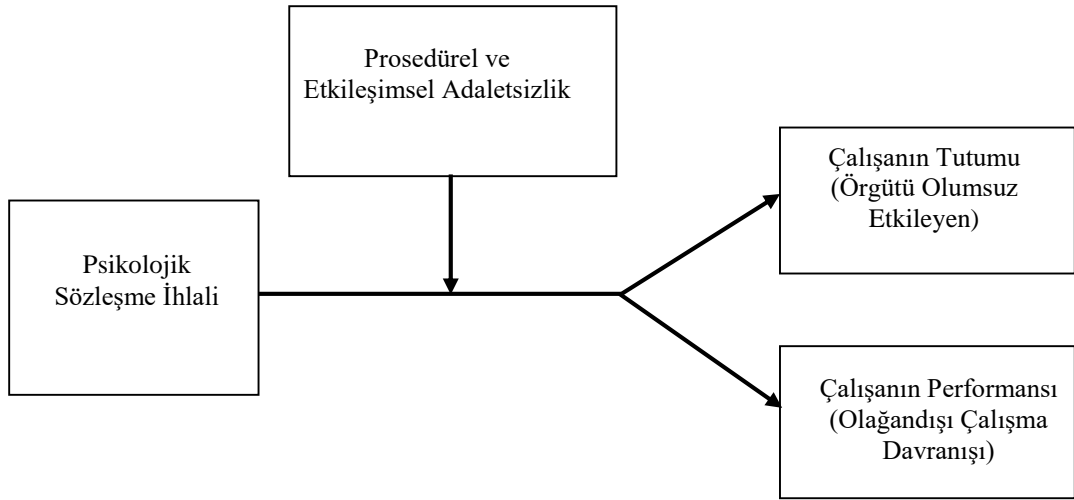
Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi birtakım sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar aşağıda üç başlık altında incelebilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 27-33).

- Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların alternatif iş bulma çabasını artırmaktadır. Başka bir ifade ile işten ayrılma niyetini artırmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların iş ile ilgili görev ve sorumluluklarını ihmal etme ihtimalini artırmaktadır.

- Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteklerini azaltmaktadır. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının bir prososyal davranış türü olması (Özen-İşbaşı, 2000: 20) nedeniyle psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların prososyal davranış sergileme eğilimini olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

Yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlali sonucunda sözleşmenin daha işlemsel bir boyuta kaydığını göstermektedir ki işlemsel sözleşmelere kaymak, çalışanın tutum ve performansı üzerinde bir takım değişimlere neden olmaktadır. Bu durum Şekil 6`da gösterilmektedir.

Şekil 6: Psikolojik Sözleşme İhlali



Kaynak: Kickul, 2001: 290

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi hem çalışanlar hem de örgütler için birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bunlar; psikolojik sağlığın bozulması, işten ayrılma, işe devamsızlık, katkıda azalma, verimsizlik, dedikodu, düşük performans, düşük üretim kalitesi, müşteri ilişkilerinde ciddiyetsizlik, hırsızlık ve bir takım disiplin problemleri gibi olumlu tutumların azalması sonucu ortaya çıkabilen durumlardır. Ayrıca çalışan tutumlarının zayıf olması sonucu artan örgütsel maliyetler örgütün rekabet edebilirliğini olumsuz etkilemektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 13).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanın bağlılığının azalması, örgüte olan güvenini kaybetmesi ve en sonunda işten ayrılması gibi istenmeyen durumlara yol

açmaktadır. Modern yönetim anlayışına göre örgütün en değerli varlığının insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde psikolojik sözleşme ihlallerinin doğurduğu sonuçlar, örgütlerin hiç de karşılaşmak istemeyeceği sonuçlardır (Demirkasımoğlu, 2012: 58).

1.8.1. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Bozulması Ayrımı

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yerli literatür incelendiğinde çalışmaların büyük çoğunluğunda psikolojik sözleşme ihlali algısı (perception of psychological contract breach) ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu (sense of psychological contract violation) kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu kavramlar benzer olmalarına karşın farklı anlamlar taşımaktadır. Morrison ve Robinson (1997), çalışmasında bu kavramlar arasındaki anlam farkını ortaya koymaktadır. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali algısı (öncül), bireyin vaat edilen ile elde ettiğini zihinsel olarak karşılaştırması sonucu oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme bozulma duygusu (sonuç) ise ihlal algısı sonucunda ortaya çıkabilecek güçlü duygusal ve davranışsal tepkiler olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Ayrıca Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ihlal “bozma, zarar verme, yasa ve düzene uymama” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Buna göre psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmenin gereklerine uymama olma olarak ifade edilebilir.

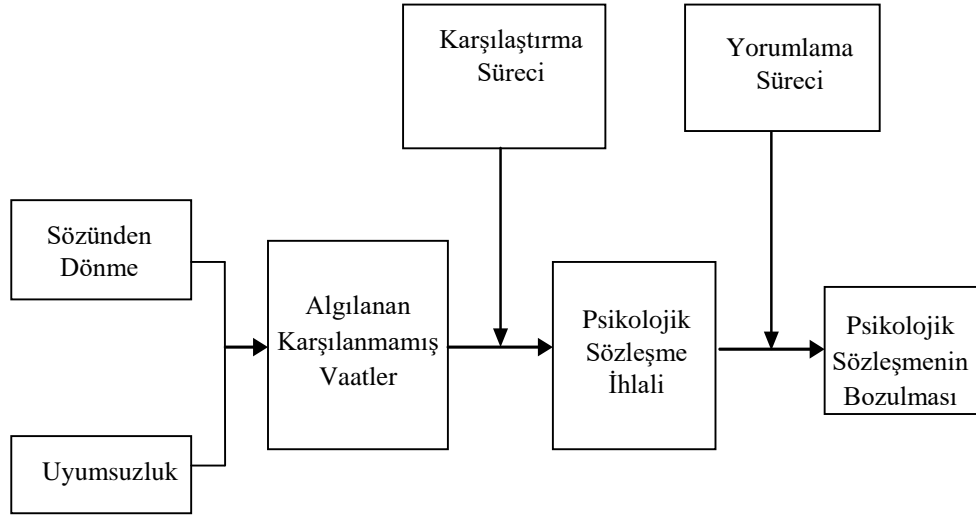
Aydın-Tükeltürk vd. (2012: 94-95), psikolojik sözleşmenin bozulmasını, psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi olarak ifade etmekte ve bozulmaya yol açan etkenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşveren ile çalışan arasında çatışmanın ve güven düzeyinin düşük olması,
- İşveren ve çalışan arasında birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması,
- Psikolojik sözleşmenin devamına yönelik çabaların az, ihlaline yönelik çabaların fazla olması,
- Taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın yeterince önem vermesi,
- Taraflar arası iletişimin seyrek, yetersiz ve tek yönlü olması,
- Çalışanlara eğitim konusunda verilen sözlerin yerine getirilmemesi,
- Ücret-fayda ve diğer getiriler konusunda veriler vaatler ile gerçekleşen durum arasında olumsuz farkların olması,
- Vaat edilen terfilerin gerçekleştirilmemesi,

- İş gereklerinin hatalı tanımlanması,
- İş güvencesine yönelik vaatlerin taahhüt edilenden farklı olması,
- Geri bildirim ve inceleme konusunda yönetimin yeterli düzeyde olmaması,
- Değişim yönetiminin etkin çalışmaması ve yetki-sorumlulukların adil dağıtılmaması.

Karcioğlu ve Türker (2010: 126) ise psikolojik sözleşmenin bozulmasını, psikolojik sözleşme şiddeti olarak adlandırmaktadır. İhlalin yorumlanması sonucunda psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşmekte ya da yorumlama sürecindeki getiri değerlendirmesi, ihlalin nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme bileşenlerinin olumlu etkileri sonucunda psikolojik şiddet oluşmamaktadır. Başka bir ifade ile psikolojik sözleşmenin bozulması, psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanması sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlardır. Bununla birlikte, psikolojik sözleşmenin ihlali ve bozulmasının gelişim süreci Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7: Psikolojik Sözleşmenin İhlali ve Bozulmasının Gelişim Süreci



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997: 232

Şekil 6 incelendiğinde psikolojik sözleşmenin ihlali ve bozulması gelişiminin altı aşamalı bir süreç olduğu görülmektedir. Bu süreç, “sözünden dönme ve uyumsuzluk” ile başlayarak ihlal ile devam etmekte ve “bozulma” ile sonlanmaktadır.

Buna göre psikolojik sözleşmenin bozulması, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Guest (1998) ve Craig (2001)'göre ihlal ve bozulma ayrımı, bu konuda yapılan araştırmalarda ortaya konan yönetim önerileri bakımından önemli olsa da bu iki kavramı birbirinden ayırmak her zaman mümkün olmamaktadır (Bekaroğlu, 2011: 25). Bu nedenle yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde (violation) kavramının ihlal (breach) kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir.

1.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Psikolojik sözleşme ihlali konusunda literatürde yerli ve yabancı olmak üzere çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatür taramasında psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili son yıllarda yapılmış çalışmaları hangi amaçla yapıldığı ve hangi sonuçlara ulaşıldığı açıklanmaktadır.

Kraak vd. (2017) psikolojik sözleşme bozulma duygusunun psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyetine etkilerini ve yaşlı çalışanların istihdam ilişkilerini incelemiştir. Bu çalışmada psikolojik sözleşmeyi çok boyutlu bir kavram olarak ele alan araştırma grubuna rağmen çalışmaların çoğunluğunda tek boyutlu bir yaklaşımın benimsendiği ifade edilmiştir. Çalışmada çok boyutlu bir psikolojik sözleşme ihlal yaklaşımı kullanılarak mevcut boşluklar ele alınmıő ve yaşlı çalışanların psikolojik sözleşmelerinin incelenmesinde yaşlı çalışan kimliği dahil edilerek araştırma geniőletilmiőtir. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyetine dolaylı etki eden psikolojik sözleşmenin belirli alanları tanımlanarak literatüre katkıda bulunulmuőtur. Ayrıca yaşlı çalışan kimliğinin psikolojik sözleşme duygusu ve ihlal algısı arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulgusuna ulaşılmıőtir.

Peng vd. (2016) psikolojik sözleşme ihlalini, işverenlerin sözlerini yerine getirmemeleri nedeniyle uyandırdığı olumsuz duygular olarak tanımlamaktadır. Geçmiő çalışmalarda çalışanların çıkıő, ses, sadakat ve ihmâl modelinde belirtilen yanıtları üzerinde psikolojik sözleşme ihlali etkisini açıklamak için Sosyal Değişim Teorisi kullanılmıőtir. Bu çalışmada ise Aktivasyon (Etkinleőtirme) Teorisi'nin Çin kültürüne özgü duyguların rolü nedeniyle Çinli çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline yönelik yanıtlarını açıklamak için uygulanabilirliği tartıőılmıőtir. Her iki teori içinde 439 Çinli çalışandan veri toplanmış ve sonuçlar tartıőılmıőtir. Araştırma sonucunda Aktivasyon

Teorisi'nin Çin kültüründe ses, sadakat ve ihmal konusunda daha doğru tahminler sağladığı tespit edilmiştir.

Arshad (2016) psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin modellenmesinde kültürel değer yönelimlerinin (ustalık ve boyun eğdirme) rolünü incelemiştir. 281 kişiden anket tekniği ile elde edilen verilerin analizi için doğrulayıcı faktör analizi ve hiyerarşik regresyon modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında kültürel değer yönelimleriyle modüle edilmiş pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışma psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan davranışları ilişkisinde kültürel değer yönelimlerinin incelenmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Böyle bir çalışma kültürel farklılıkların psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda benzersiz yorumlar ve tepkiler doğurabilmesi nedeniyle önemlidir.

Karabey ve Kayapalı-Yıldırım (2016) psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasında etkili olan bireysel farklılıkları ve çalışanın doğrudan bağlı olduğu üstünden gördüğü desteğin, bu farklılıkların etkisinde aracılık rolünün olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bireysel farklılıklar kapsamında olumlu duygulanım, eşitlik duyarlılığı ve karşılık tedbirinin psikolojik sözleşme ihlalini etkileyip etkilemediği ve algılanan üst desteğinin bu değişkenlerin etkisinde aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan 1500 çalışana sahip bir işletmenin çalışanları üzerinde tesadüfi örnekleme ile seçilen 285 çalışandan anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Ulaşılan verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve 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 ortaya konmuştur. Algılanan üst desteğinin olumlu duygulanım ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Erdem (2016) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla Elazığ'da bulunan 278 özel banka çalışanı üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Verilerin, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi, t testi, ANOVA analizlerine tabi tutulması sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adaleti güçlü bir şekilde

negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti, kişilerarası ilişkisel adalet ve bilgisel adaleti negatif yönde etkilediği görülmüştür. Çalışanların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif yönlü, örgütsel adalet arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetinkaya ve Özkara (2015) hizmet işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 720 çalışan üzerinde anket yapılmıştır. Elde edilen veriler frekans, yüzde, tek yönlü varyans analizi ve hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Yiğit (2015) işgörenlerde psikolojik sözleşme ihlali algısının iş tatminine etkisini araştırmıştır. Bu amaçla İstanbul ili Avrupa yakasında mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 372 öğretmenden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin psikolojik sözleşme algısı arttıkça iş tatmininin azaldığı anlaşılmıştır.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2015) devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali derecesinde demografik değişkenler açısından bir farklılığın olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'de yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 570 akademisyenden anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiş ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla t-testi ve ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel unsurlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversite ve üniversitede çalışma süresi değişkenlerinin farklılaştırıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Kagaari (2014) psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ihlali yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Kampala Bölgesi'nde seçilmiş ticari bankalarda basit tesadüfi örnekleme

yöntemi ile seçilen 144 banka çalışanı üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ihlali yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali olduğunu algıladıklarında örgütün ciddi sonuçlarla karşılaşabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda çalışanların istenmeyen davranışlarda bulunacağı ifade edilmiştir. İşverenlerin söz verilen yükümlülüklerin yerine getirildiği ve ihlal edilmediği garantisini vermeleri önerilmiştir. Bu durumun, çalışanların örgüte karşı aidiyet duygusu kazanmalarını ve belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılması için ekstra bir çaba içerisinde olmalarını sağlayacağı ifade edilmiştir.

Karcıoğlu vd. (2014) psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet ilişkisinde etik liderliğin aracılık ilişkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Bunun için Türkiye'nin değişik illerinde bulunan 26 kalkınma ajansında hizmet veren 311 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmış ve bu veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve model testlerine tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğin bu ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algıları arttığında psikolojik sözleşme ihlal algıları azalmaktadır. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme algıları azalmaktadır. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların örgütsel adalet algıları artmaktadır.

Cassar ve Briner (2011) psikolojik sözleşme ihlali algısı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla 103 satış elemanı örneği üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile devam bağlılığı arasında ise tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Liaw (2011), psikolojik sözleşme ihlali algısı ile çalışanların etik karar verme sürecindeki eğilimleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik iklimin aracılık rolünü

incelemiştir. Bu amaçla Tayvan`da 40 özel ve kamu işletmesinde 272 çalışan üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile etik karar verme süreci arasında negatif yönlü bir ilişki, etik iklim ile etik karar verme süreci arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısı ile etik karar verme süreci arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Suazo ve Stone-Romero (2011) psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme bozulma duygusunun bu ilişkideki aracılık etkisi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Çalışmada kullanılan veriler bir hastanede çalışan 270 personelden ve çeşitli sektörlerde çalışan 323 yüksek lisans öğrencisinden anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali algısının, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azaltıcı etkisi olduğu ve psikolojik sözleşme bozulma duygusunun tüm etkilerde aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve bozulma duygusu arasındaki ve bozulma duygusu ve davranışlar ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğu da tespit edilmiştir.

Suazo ve Turnley (2010) bireysel farklılıklar ile (olumlu ve olumsuz duygusallık, karşılıklı ilişkisine güvensizlik, eşitlik hassasiyeti, protestan iş ahlakı) psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü test etmeyi amaçlamıştır. Southwestern Eyaleti'ndeki bir kamu kurumunda bulunan 234 çalışan üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre olumlu duygusallık ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında negatif yönlü ve olumsuz duygusallık ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde karşılıklı ilişkisine güvensizlik ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönlü, eşitlik hassasiyeti ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönlü ve protestan iş ahlakı ile ihlal psikolojik sözleşme algısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca olumlu duygusallık, karşılıklı ilişkisine güvensizlik, eşitlik hassasiyeti ve protestan iş ahlakı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin tam aracı rolünün olduğu, olumsuz duygusallık ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık rolünün olduğu ortaya konulmuştur.

Orvis vd. (2008) psikolojik sözleşme ihlali algısının, çalışan tutum ve davranışları ile ilişkisinde beş büyük kişilik özelliklerinden biri olan vicdanlılık boyutunun düzenleyici etkisini araştırmıştır. Çeşitli üniversitelerde görev yapmakta olan 106 akademisyen üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide vicdanlılık boyutunun düzenleyici etkisinin olduğu saptanmıştır.

1.9.1. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Literatürün Değerlendirilmesi

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin literatür değerlendirildiğinde konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ile ilişkilendirilen bağımlı, bağımsız ve durumsal değişkenler Tablo 8`de özetlenmektedir.

Tablo 8: Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Literatürün Değerlendirilmesi

Araştırmacılar	Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)
Kraak vd. (2017)	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti
Sharif vd. (2017)	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu, yaş ile ilgili farklılıklar
Arshad (2016)	İşten ayrılma niyeti
Karabey ve Kayapalı-Yıldırım (2016)	Bireysel farklılıklar
Erdem (2016)	Örgütsel adalet
Çetinkaya ve Özkara (2015)	Örgütsel sinizm
Yiğit (2015)	İş tatmini
Büyükyılmaz ve Çakmak (2015)	Demografik değişkenler
Kagaari (2014)	Psikolojik sözleşme ihlali yönetimi, örgütsel vatandaşlık
Karcioğlu vd. (2014)	Etik liderlik, örgütsel adalet
Erkutlu ve Chafra (2013)	Otantik liderlik, örgütsel sapma

Tablo 8'in devamı...

Araştırmacılar	Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)
Sharkawi vd. (2013)	Üretkenlik karşıtı iş davranışları, kişi-örgüt uyumu
Shimei ve Yaodong (2013)	Ticari güven, birleşmeler ve devralmalar
Chiang vd. (2012)	Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini
Bekaroğlu (2011)	Ayrılma, konuşma, umursamama, sadakat, adalet algısı
Cassar ve Briner (2011)	Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu
Suazo ve Stone-Romero (2011)	Çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, algılanan örgütsel destek
Suazo ve Turnley (2010)	Bireysel farklılıklar (duygusallık güvensizlik, eşitlik hassasiyeti, protestan iş ahlakı), örgütsel destek
Liaw (2011)	Çalışanların etik karar verme sürecindeki eğilimler, etik iklim
Aydın-Tükeltürk vd. (2009)	Örgütsel sinizm
Restubog vd. (2008)	Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme
Orvis vd. (2008)	Sadakat, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, araştırma performansı, eğitim performansı, kişilik özellikleri (vicdanlılık boyutu)
Kickul (2001)	Negatif duygular, örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma niyeti, sapkın davranışlar
Turnley ve Feldman (2000)	İşten ayrılma niyeti, işi umursamama, örgütsel vatandaşlık davranışı, yerine getirilmemiş beklentiler, iş tatminsizliği
Robinson ve Rousseau (1994)	Güven duygusu, iş memnuniyeti, işten ayrılma isteği, kariyer planlaması

Tablo 8 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, örgütsel sinizm, örgütsel güven, örgütsel sapma, örgütsel bağlılık, etik liderlik, otantik liderlik, iş tatmini, sivil erdem davranışı, performans, sadakat, duygusal tükenmişlik, sendikal bağlılık, lider-üye etkileşimi, bireysel farklılıklar, demografik değişkenler, sapkın davranışlar ve negatif duygular gibi birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Liderliğin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için liderlik kavramına önem vermeleri gerekmektedir. Genel olarak liderlik, örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanlarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik tarzları örgüt çalışanlarının davranışlarını etkilemektedir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi çalışanların örgüt başarısı için daha fazla çaba sarf etmelerine yol açmaktadır. Bu noktada etik liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik, örgüt yöneticilerinin yönetim sürecinde etik ilkeleri benimsemesi ve bunu çalışanlarına hissettirmesidir. Örgütlerde etik liderliğin var olması çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak örgütün performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu bölümde öncelikle etik ve liderlik kavramları hakkında temel bilgiler verildikten sonra etik liderlik kavramı, yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar, akademik yönetimde etik liderlik ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Son olarak, etik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılmaktadır.

2.1. ETİK KAVRAMI

Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkmasıyla birlikte ticaretin yaygınlaşması ve özellikle küreselleşmenin etkisiyle uluslararası sınırların ortadan kalkması etik kavramına önem verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Yaklaşık 2 bin 500 yıllık bir geçmişe sahip olan etik kavramı, ilk olarak Aristoteles tarafından bir felsefe dalı olarak kabul edilmiştir. Etik, bireysel ve toplumsal yaşamın çok büyük bir hızla değiştiği ve yoğun bir değer bunalımının yaşandığı günümüzde tanımlanması güç kavramlardan biridir (Sezgül, 2010: 240). Etik sözcüğün etimolojik kökeni Yunanca, "ethos" sözcüğüne dayanmaktadır. Ethos sözcüğü, birçok anlamda kullanılmakla birlikte, genellikle, töresel, ahlaksal davranış ve tutumlar, ahlaksal bir bilince göre yaşama alışkanlığını ifade etmektedir. Diğer yandan ethos, insanlık tarihinin başlangıç dönemlerinde esas olarak yaşama alışkanlığına uygun olana, yaşamın vazgeçilmez gereklerinin belirlediği töre ve adetlere, kısacası insanların birbirleriyle kurdukları pratik hayata düğümlenmiş davranış ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Atayman, 2006: 11). Etik, bireyler arası ilişkileri etkileyen değerleri, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış davranışların niteliğini ve dayanağını araştıran, kısaca insan

davranışlarını konu alan felsefe disiplini (İşgüden ve Çabuk, 2006: 62). Etik, değerler arasında çıkan çatışmaları çözüme kavuşturma konusunda yol gösteren bilimsel ve sistematik yöntemin adıdır. Etik kavramı, akıl yürütme ve mantık temeline dayanmaktadır. İnsan gruplarının aynı şekilde davranabilmesi için ortak kuralların varlığıyla fayda sağlamaktadır (Anıl-Keskin, 2014: 7). Etik, bireyin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin bütünüdür. Diğer bir ifade ile etik, bireylere işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yol gösteren değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, aynı zamanda bir süreçtir ve süreçte karar alırken ve uygulama yaparken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilmektedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2014: 11).

Felsefeci Solomon'a göre etik iki temel konu ile ilgilidir. Bunlar: (I) İyi insan olmanın gerektirdiği özellikler ve (II) bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması gerektiğidir. Etik, doğru, yanlış, ödev, yükümlülük ve toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgulamaktadır. Birçok felsefecinin ahlâk ve etik kavramlarını birbirinin yerine kullanmasına karşın, Solomon, ahlâkın insanın değerleri ve davranışlarını içerdiğini, etiğin ise bu alandaki akademik çalışmalarla ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Shaw, 1991: 5; Aydın, 2012: 6). Kısaca etik, doğru ve yanlış ölçütleridir. Etik ile ahlak birbirinden farklı iki kavram olmasına rağmen pek çok yazar tarafından bu kavramlar aynı anlamda kullanılmış ve bu kapsamda daha çok ahlak kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Bu iki kavramı birbirinden ayırmanın en temel yolu ise şudur: etik, iyi ile kötüyü, doğru ile yanlışını araştıran bir ahlak disiplini, ahlak ise etiğin pratik yönünü ifade etmektedir. Etik ilkeler söz konusudur, ahlakta ise davranışlar söz konusudur (Aydın, 2012: 6). Etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sorgularken, ahlâk ise iyi, ödev, gereklilik, müsaade gibi kavramları ele almaktadır. Buna göre etik, temellendirilmiş sonuçlara varmayı amaçlamaktadır. Pieper (1999: 18) etiğin amaçlarını şu şekilde ifade etmektedir:

- İnsan eylemini ahlaki nitelik bakımından açıklamak,
- Eleştirel, ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinci geliştirebilecek etik fikir temeli biçimlerine ve temellendirme süreçlerine girebilmek,
- Ahlaki eylemin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını, aksine, insan olarak varlığına

ilişkin vazgeçilmez bir niteliğin ifadesi olduğunu gösterebilme, yani insanı sevmeyi öğretebilmektir.

Diğer yandan etiğin amacı akılcı mutluluğu aramak, mutlu yaşama sanatını oluşturmak ve yaşanabilir bir dünya için eylem ve işlemler üzerinde düşünmektir. Etik, mükemmel bir toplum oluşturma çabasıdır (Usta, 2012: 409).

Bunun yanında günümüzde etik sözcüğü üç anlamda kullanılmaktadır. Bunlar (Kuçuradi, 2003: 8):

- Etik sözcüğü nadiren ahlâk anlamında kullanılmaktadır. Yani; belirli bir grupta, belirli bir zamanda, kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde değerlendirmelerini ve eylemlerini belirlemeleri beklenen değerlendirme ve davranış norm sistemleri anlamında kullanılmaktadır. Bunlar yazılı olmayan norm sistemleri ya da belirli bir zamanda, belirli bir kültürde neyin “iyi” neyin “kötü” olduğuna ilişkin norm sistemleri, dolayısıyla kişilerin genel olarak neleri yapmaları, neleri yapmamaları gerektiğini dile getiren değişik ve değişken norm sistemleridir. Yazılı olmayan bu norm sistemlerine “ahlâk normları” denilmektedir ve bunların etik değerlerle karıştırılmaması gerekmektedir.
- Etik sözcüğü, bir grup insanın belirli amaçlarla oluşturduğu bir yazılı normlar bütünü anlamında kullanılmaktadır. Etik sözcüğünün bu ikinci anlamı, meslek etikleri ve evrensel etik konularında yapılan araştırmalarda olduğu gibi günümüzde en çok kullanılan anlamıdır.
- Etik sözcüğü, insansal bir fenomen olan etik fenomeni hakkında doğrulanabilir-yanlışlanabilir bilgi ortaya koyan ya da koyması beklenen felsefe dalını ifade etmek de için kullanılmaktadır.

2.1.1. Etik Sistemleri

Bireylerin doğru karar vermek için izledikleri temel kurallar konusunda farklı bakış açılarına, farklı düşünce ve kanaatlere sahip olması dört tür etik sistemin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu dört tür etik sistemleri farklı insan tiplerini temsil etmektedir. Bu etik sistemleri Tablo 9`da özetlenmektedir (Aydın, 2012: 24).

Tablo 9: Etik Sistemleri

Etik Sistem	Temsilcisi	Açıklama
Toplumsal Sözleşme Etiği	Jean Jack Rousseau (1712-1778)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, belirli bir toplumun normları, gelenek ve görenekleri tarafından belirlenmektedir.
Kural Etiği	Immanuel Kant (1724-1804)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, standartlar, yasalar ve kurallar tarafından belirlenmektedir.
Amaçlanan Sonuç Etiği	John Stuart Mill (1806-1873)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, amaçlanan sonuçları tarafından belirlenmektedir. Faydacılık olarak da bilinmektedir.
Kişisel (Vicdan) Etik	Martin Buber (1878-1965)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, kişinin vicdanı tarafından belirlenmektedir.

Kaynak: Aydın, 2012: 25

Tablo 9'da açıklanan etik sistemlerin her biri tek başına her durumda ve koşulda karşılaşılan etik sorunları ve ikilemleri çözememektedir. Sorunun çözümünde uygun gelen etik sistemlerden biri veya birkaçı sorunun çözümüne yardımcı olabilmektedir. Tek bir etik sistemin yerine farklı etik sistemleri ile birey davranışlarının doğru ve iyiye yönlendirilmesini sağlayacak etkin düşünme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2012: 40-41).

2.1.2. Etik Kavramı ile İlişkili Kavramlar

Etik ile ilgili literatür incelendiğinde ahlak, değer ve norm kavramlarının etik kavramı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu kavramlar aşağıda tanımlanmakta ve etik kavramı ile ilişkisi açıklanmaktadır.

Ahlak: Türk Dil Kurumu'na göre ahlak sözcüğü Arapça kökenli bir kavram olup, bir toplum içinde bireylerin uymak zorunda olduğu kuralları, bireylerin sahip olduğu davranış biçimleri ve huyları olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Ahlak, bireyin ahlak dışındaki sosyal düzen kurallarının etkisi olmadan kendini kontrol etmesi ve kendisine hâkim olmasıdır. Başka bir ifade ile bireyin kendine yasakladığı ya da yapılmasında sakınca görmediği şeylerin tümüdür (Usta, 2011: 42).

Etik kavramını anlayabilmek ve ahlak ile ilişkisini kavrayabilmek için ahlak kavramını ve neyi içerdiğini bilmek önem arz etmektedir. Çünkü etik ahlak ile ilişkilidir ve çoğu kaynakta ahlak felsefesi olarak ifade edilmektedir (Kılınç ve Ağraş, 2012: 66).

Etik ve ahlak sözcükleri farklı kavramlar olmasına karşın günlük dilde ve hatta felsefe biliminde bile birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar arasındaki ilişki, futbolcu ile futbol eleştirmeni arasındaki ilişkiye benzetilebilir. Ahlak bir davranışı, etik ise bu davranışla ilgili bir düşünceyi ifade etmektedir (Usta, 2012: 406). Etik ile ahlak özdeş değildir. Etik ahlak felsefesidir ve ahlak, etiğin araştırma alanını ifade etmektedir. Ancak etik, ahlak üretmemekte, ahlak üzerine düşünmekte, yorumlar yapmaktadır. Etik evrenseldir, ahlaki değerler ise toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir (Şentürk, 2011: 32).

Değer: Değer kavramı felsefe, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji ve teoloji gibi farklı bilim dallarında üzerinde çalışmaların yapılmış olduğu bir sorunsaldır (Coşkun ve Yıldırım, 2009: 312) . Sözlük anlamıyla değer, bir olayın ya da bir varlığın bir birey için önemini belirleyen inançtır. Genellikler tek bir değerden değil, değerlerden söz edilmektedir. Bu değerler içerisinde etik değerlerin diğerlerinden daha öncelikli olduğu kabul edilmektedir. Çünkü etik değerlerin tehlikeye düşmesi, tüm değerlerin risk altına girmesine yol açmaktadır. Etik değerler haklar ve ödevler bakımından dile getirilmektedir (Aydın, 2012: 13-14).

Etiğin temelinde değer sorunu bulunmaktadır. Etiğin felsefenin bir dalı olarak yaşamını sürdürebilmesi ve bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları etik sorunlara çözüm üretebilmesi için değerlerden bağımsız olması düşünülemez. Etik olan bir şeyin değerli olması gerekmektedir. Bir şeyin değeri ona yüklenen anlamdan kaynaklanmaktadır. Bu noktada iki anlam ortaya çıkmaktadır. Birincisi bir şeyin değerli olabilmesi için bir kişinin ona anlam yüklemesi gerekmektedir. İkincisi anlamlı görüp görmeme kişisel olduğundan, değerlerin kişiden kişiye değişiklik göstereceği, kişiden bağımsız bir değer olamayacağıdır. Bir kişi için değerli olan başka bir kişi için değerli olmayabilir (Tepe, 2009: 6-7).

Norm: İnsanların bir arada sorunsuz bir şekilde yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan belirli normlar bulunmaktadır. Bunlar, bir toplumda insanların belirli şartlar altında nasıl hareket etmesi ya da nasıl davranması gerektiğini gösteren kurallardır. Normlar çoğu kez insanlar tarafından benimsenerek alışkanlık haline getirilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 31).

Normlar, toplumda yapılan bir davranışın var olan düzene uygun olup olmadığını belirleyen standartlar veya ölçütlerdir. Önceleri oyunlarda, sonraları ise ticaret, din, ahlak ve hukuk alanlarında ortaya çıkan normların amacı tekdüzeliği değil, bütünlüğü, istikrarı ve sürekliliği sağlamaktır (Çeçen, 1975: 76).

Etik ile normlar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Normlar, etik ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında birer tamamlayıcı unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Temel yapısı gereği işleyişi kolaylaştırmak, sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmek ve ayrılıkları ortaya çıkarmak normların öncelikli amacıdır. Bu nedenle normlar, etik bir karar mekanizması için ivme kazandırıcı özellik taşımaktadırlar (Gül ve Gökçe, 2008: 380).

2.1.3. Etik Türleri

Etik farklı işlevlere sahip olması nedeniyle farklı türleri bulunmaktadır. Etik, normatif etik, meta-etik (üst etik) ve uygulamalı (pratik) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Kılınç ve Ağraş, 2012: 68):

Normatif Etik: Gewirth (1960)'in ifadesi ile normatif etik, ahlak kurallarının incelenerek doğru ve yanlışın belirlenmesi ve ulaşılan sonucun değerlendirilmesidir.

Meta-Etik (Üst Etik): Frankena (1966)'ya göre meta-etik, normatif etiği sorgulamaktadır. Mantıksal, bilgi kuramsal veya anlam bilimsel sorular sormakta ve bu sorulara cevap vermeye çalışmaktadır. Bu sorulardan bazıları şunlardır: Ahlaki olarak doğru ya da iyi olan ifadelerin anlamı ya da işlevi nedir? Etik değerler ve yargılar ne şekilde oluşturuluyor ve doğrulanıyor? Ahlakın doğası nedir? Ahlaki ve ahlaki olmayan arasındaki fark nedir?

Uygulamalı (Pratik) Etik: Frankena (1966)'ya göre uygulamalı etik, normatif etik ile ulaşılan yargıların özel alanlarda kullanılmasıdır. Özel alanda uyulması gereken etik ilkelerin ve uzak durulması gereken etik dışı davranışların belirlenmesidir. İş etiği, mühendislik etiği, sanat etiği, tıpta etik, akademik etik uygulamalı etiğin alt dallarından bazılarıdır. Bu etik türünün “etik” ve “ahlak” kavramlarının anlam farklılıkları bakımından çelişkili olduğu söylenebilir.

Yukarıda etik ile ilgili verilen temel bilgilerden sonra günümüzde etik iş yaşamı ile ilgili önemli bir araştırma alanı haline geldiği söylenebilmektedir. Yönetim

biliminde etik ve etik liderlik konusu bu alanın alt konularından sadece bir kaç tanesidir. Etik liderliğin kavramsallaştırılmasının yanında çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, prososyal davranış gibi bireysel; örgütsel performans ve verimlilik, huzurlu iş ortamı gibi örgütsel çıktılarla olan ilişkisi de araştırılması gereken konulardır (Özdaşlı ve Akın, 2013: 30).

2.2. LİDERLİK

Liderlik, örgütler ve toplumlar için kritik öneme sahip bir konudur. Bu bakımdan değerlendirildiğinde liderlik kavramı insanlık tarihinin ilk zamanlarına kadar ulaşmaktadır. Yapılan araştırmalar liderlik kavramının, ilk insanın yaratılmasından bu yana var olan bir olgu olduğunu göstermektedir. Liderlik kavramı etimolojik olarak incelendiğinde; “liderlik etmek”, “lider” ve “liderlik” kelimelerinin Anglo-Sakson kökenli olup, “leadare” kelimesinden türediği görülmektedir. “Leadare” kelimesi, insanları yolculuğa çıkarmak ve onlara bu yolculukta rehberlik etmek anlamına gelmektedir (Güçlü, 2016: 5). Liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır. Bunun nedeni, bu kavramın, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmesi ve tanımlanmasıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 61). Liderlikle ilgili bugüne kadar çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

En basit ifadeyle liderlik, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere diğer insanları sevk ve ikna edebilmektir. Bunu yapabilen kişi lider olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile lider başkalarını etkileyen kişidir (Yılmazer ve Eroğlu, 2013: 28).

Dubrin`e göre liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan destek ve güveni, insanlar arasında oluşturma yeteneğidir. Bunun yanında Dubrin`in liderlik için yaptığı sekiz tanımlama aşağıdaki gibidir (Dubrin, 2012: 2-3):

- Liderlik, yönlendirme ve emirlerin mekanik uyumu üzerindeki etkili artıştır.
- Liderlik, diğer insanların aynı yönde tepki vermesini sağlayan bir etkidir.
- Liderlik, ikna ya da örnek olma yoluyla iş dizesini takip etmek için insanları etkileme sanatıdır.
- Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütü motive eden ve koordine eden temel dinamik bir güçtür.

- Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme sürecidir.
- Liderlik, başkalarının üzerinde güç ve kontrol sağlamak için gösterilen bir çabadır.
- Liderlik, efsanevi bir futbolcu gibi bir oyunda oyun kurucu olma istekliliğidir.
- Liderlik, ilk olarak neyin doğru olduğu anlaşıldıktan sonra bunun insanlara anlaşılanın aksine insanların duymak istediği gibi anlatılmasıdır.

Burns (1978: 425) liderliği, insanların iktisadi, siyasal ya da bunun gibi güç ve değerleri kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmesi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve yönlendirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014: 3).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptıkları ile ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda yönlüten ve etkileyen kişidir (Koçel, 1999: 423). Ayrıca Koçel (1999: 424) liderlik sürecinin fonksiyonunu şu şekilde ifade etmektedir:

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar}).$$

Buna göre liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için insan gruplarının oluşturulması, yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi ve etkilenmesi sürecidir. Bu grupların oluşturulması ve harekete geçirilmesi için üstün bir beceri ve ikna kabiliyetine sahip olunması gerekmektedir. İşte üstün bir beceri ve ikna kabiliyetiyle bu grupları oluşturan ve harekete geçiren kişiler lider olarak ifade edilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2014: 143).

Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde liderlikle ilgili şu ortak noktalar vurgulanmaktadır: Liderlik, etkileme yoluyla grup üyelerini doğru yöne yönlendirme

işlemidir. Lider kendisinde bulunan liderlik özelliklerini kullanarak, grup üyelerini amaçlar doğrultusunda etkilemektedir. Liderliğin gerçekleşmesi için bir insan grubunun olması gerekmektedir. İnsanları belirli bir amaca yönlendirmek için bir beceri ve ikna yeteneğine gereksinim vardır. Bu beceri ve ikna yeteneğine sahip insanlar lider olarak ifade edilmektedir. Liderler ve gruplar birlikte bir değer oluşturmakta, değer kazanmakta ve bu şekilde marka olmaktadır. Liderlik, sosyal bir fenomendir. Liderliğin bir amacı vardır. Liderlik, başkalarını etkileyen bir güçtür.

2.2.1. Liderlik ve Yöneticilik

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, lider ve yönetici kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı görülse de yönetici ve lider kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici, belirli amaçlara ulaşmak için, örgütsel kaynakları kullanma yetki ve sorumluluğu olan, bu yasal yetkisini kullanarak çalışanları yönlendiren kişidir (Genç, 2013: 22). Lider ise başkalarını etkileyebilen, yol gösteren, hedef ve misyon belirleyen kişidir (Tengilimoğlu vd., 2014: 145). Bir yöneticinin başarısı başkalarını etkileyerek, kendi isteği doğrultusunda belirli bir davranışa yönlendirebilme becerisine bağlıdır. İşte lider bu noktada, yönlendiren, ufuk açan ya da izlenecek, örnek uygulamaları başlatan yönetici olarak bilinmektedir (Küçük, 2014: 33).

Yönetici ve lider arasındaki farkı, Bursalıoğlu (2012: 204) “Büyük planların yaratıcıları liderler, uygulayıcıları ise yöneticilerdir.” sözüyle ortaya koymaktadır. Buna göre liderler büyük işlerin girişimcisi iken, yöneticiler ise bunu uygulayan kişiler olarak ifade edilmektedir. Liderler yeni bir düzen kurmakta, yöneticiler ise var olanı düzeni sürdürebilmektedir.

Bennis (1999: 23-24) yönetici ve lider arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Yönetici idare eder; lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır; lider orijinaldir.
- Yönetici muhafaza eder; lider geliştirir.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerine odaklanır; lider insanlar üzerine odaklanır.
- Yönetici denetime (kontrole) güvenir; lider güven ilham eder.
- Yönetici kısa vadeli bakış açısına sahiptir; lider uzun vadeli perspektife sahiptir, ileri görüşlüdür.

- Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ne ve neden sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü tabandadır; liderin gözü ufuktur.
- Yönetici taklit eder; lider oluşturur.
- Yönetici statükoyu (mevcut durumu) kabul eder; lider statükoya meydan okur.
- Yönetici klasik iyi bir askerdir; lider kendisidir (kendisinin askeridir).
- Yönetici bir işi doğru yapar; lider doğru işi yapar.

Diğer yandan lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, etkileme, ikna etme, inandırma, yönlendirme sanatı ve becerisi gibi kişisel niteliklerini kullanırken, yönetici ise kendine verilen makamsal, yasal vb. güçleri kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmektedir. Lider izleyicilerini amaçlara ulaşmak için isteklendirme yolunu seçerken, yönetici ise amaçlara ulaşmak için çalışanlarını buna zorlamaktadır. Liderlikte izleyiciler liderin kendisini sevdikleri için onu takip etmekte iken, yöneticilikte ise çalışanlar mecbur oldukları için yöneticiye uymaktadır. Lider sevdirmekte, yönetici ise zorlamaktadır. Aslında her lider aynı zamanda bir yönetici iken, her yönetici lider olma özelliğini gösterememektedir. Fakat lider yöneticiler daha başarılı olabilmektedir.

2.2.2. Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde liderlik üzerine geliştirilmiş çeşitli teorilerin ve birbirinden farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları liderliğin doğuştan gelen yetenekler bileşimi olduğunu bazıları ise sonradan da liderlik özelliklerinin kazanılabileceğini ileri sürmektedir (Küçüközkan, 2015: 87). Liderliği tanımlamaya çalışan çok sayıda yaklaşım bulunmakla birlikte liderliği ifade eden bu teorileri Lee ve Chang (2006), genel olarak Büyük Adamlar Teorisi, Geleneksel Liderlik Teorileri ve Post-Modern (Yeni) Liderlik Teorileri olmak üzere üç kategoride sınıflandırmakta ve Tablo 10`da olduğu gibi özetlemektedir (Aksel, 2008: 34).

Tablo 10: Liderlik Teorileri

Geçerli Teori		Geçerli Periyod	Teorinin Özeti
Büyük Adamlar Teorisi		1950 öncesi dönem	Lider tarihin seyrine karar vermektedir. Lider tarihin akışını değiştiren kişidir.
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910-2.Dünya Savaşı arası dönem	Liderlerin genel ve ortak özellikleri açıklanmaktadır.
	Davranışsal Teorileri	2.Dünya Savaşı -1960 arası dönem	Liderlerin gösterdiği davranışlar anlatılmaktadır.
	Durumsallık Teorileri	1960-1980 arası dönem	Her duruma uygun bir liderlik davranışı yoktur. Duruma bağlı olarak liderlik davranışı değişmektedir.
Post-Modern (Yeni) Liderlik Teorileri		1980'lerden günümüze kadar	Toplumun değişim yönüne bağlı olarak yeni liderlik türleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin; dönüşümcü liderlik, ruhsal liderlik, moral liderlik, etkileşimci liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, kuantum liderlik, öğretim liderliği, girişimci liderlik, hizmetkâr liderlik, hafi liderlik, etik liderlik, akademik liderlik, yerel liderlik.

Kaynak: Aksel, 2008: 34

Son yıllarda liderlikle ilgili yapılan araştırmalara bağlı olarak etik liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği gibi yeni liderlik türleri ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2014: 3). Bunun dışında otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, kuantum liderlik, girişimci liderlik gibi liderlik türlerinin de araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Buna göre etik liderlik son yıllarda ortaya çıkmış modern ve yeni liderlik türlerinden biridir. Bundan sonraki bölümde etik liderlik konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.3. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde liderlik ve etik ilişkisi, etik liderlik kavramı, etik liderliğin önemi, etik liderlerin özellikleri, etik liderliğin boyutları, etik liderliğin diğer liderlik türleri ile karşılaştırılması, etik liderliğin diğer değişkenlerle ilişkisi, yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar konuları üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Liderlik ve Etik İlişkisi

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan Enron, WorldCom ve Parmalat gibi skandallar, karizmatik ve dönüşümcü liderlik kapsamında ele alınan liderin etik davranışının önemini ortaya çıkmasına yol açmış ve örgütlerde liderin etik davranışının rolünü tartışmaya açmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Yaşanan bu skandalların ardından şirket liderleri yeni düzenleyici denetimlerle, doğru ve zamanında açıklama sağlamak üzere hazırlanan yönetmeliklerle, şeffaf raporlamalarla ve etik sorumluluklarla uğraşmak zorunda kalmışlardır (Ncube ve Wasburn, 2006: 77). Yaşanan bu olaylar etik değerlerin önemini ortaya çıkarmıştır. Etik değerler, liderlik ve güven; yöneticilerin sosyal, küresel ve örgütsel değişim için karşılaştıkları önemli konulardır. Etik, ahlaksal açıdan bakıldığında iyi bir davranışın sahip olduğu ilkelerin ve değerlerin ne olduğunu, mutluluk, iyilik ve adaleti sağlama açısından bakıldığında ise iyi bir yaşamın ne olduğunu açıklamakta ve üst düzey yöneticilere ahlaki kararlar almaları konusunda yardımcı olmaktadır (Fry ve Slocum, 2008: 87).

Etik değerlerin liderlik için taşıdığı önem sadece günümüzde ön plana çıkmamış, insanlık tarihinin birçok dönemlerinde etiğin öneminden bahsedilmektedir. Yusuf Has Hacib 1069 ve 1070 yıllarında kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde bir liderde bulunması gereken etik değerleri; doğru sözlü ve dürüst olmak, seçkin ve iyi tabiatlı olmak, adil olmak, hayâ ve takva sahibi olmak, cesaretli olmak, sabırlı ve sükûnetli olmak, alçak gönüllü olmak, ılımlı olmak, fesat olmamak, kötü alışkanlıklar sahibi olmamak, cömert olmak, doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak, zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek şeklinde sıralamaktadır (Aktan, 1999: 99). Böylece Yusuf Has Hacib yüzyıllar önce, öncelikle “kanun hâkimiyeti” kavramına vurgu yapmakta daha sonra da etik liderin özelliklerini belirterek günümüzde yapılan etik liderlik tanımlarına ışık tutmaktadır. Sivrikaya (2011: 12) ise bir liderin

sahip olması gereken ve çevresine yansıtması gereken en önemli etik değerin dürüstlük olduğunu ifade etmektedir.

2.3.2. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik iş yaşamında ortaya çıkan skandallardan sonra günümüzde üzerinde sıklıkla araştırmaların yapıldığı bir konu haline gelmiştir. Etik liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, etik liderlik kavramının yönetsel etik, ahlaklı yönetici, yönetsel etik liderlik ve ahlaki liderlik gibi kavramlar ile benzer olduğu fakat etik liderliğin bu kavramlardan daha geniş anlamlara sahip bir kavram olduğu görülmektedir (Özdaşlı ve Akın, 2013: 30). Genel olarak etik liderlik, belirli amaçlara ulaşmak üzere izleyenleri etik ilke ve değerler ışığında etkileme ve yönlendirme sürecidir. Buna göre etik liderin güç kaynağı etik ilke ve değerlerdir (Şentürk, 2011: 32).

Diğer yandan ilgili literatür incelendiğinde etik liderlikle ilgili bugüne kadar birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmektedir:

Etik liderlik, doğru olanı, doğru bir şekilde ve doğru nedenle yapmaktır (Ciulla, 2007: 77).

Etik liderlik, ilişkilerin sürdürülmesinde etik ilkeleri ve değerleri ön planda tutmayı ön gören bir liderlik türüdür (Erdoğan, 2012: 45).

Etik liderlik, yöneticilerin yönetim süreçlerini hayata geçirirken etik farkındalığa ve uygulamalara sahip olmaları ve örgüt kültürünü bu yönde şekillendirmelerini ifade etmektedir (Özdaşlı ve Akın, 2013: 29).

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler ile normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim, destek ve karar alma yoluyla izleyicilere yol göstermektir (Brown vd., 2005: 120).

Birçok yönetici ve iş adamına göre etik liderlik, liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak ifade edilmiştir. Etik liderler, “doğru değerleri” olan veya bir insan olarak “güçlü karakter” sahibi, diğer insanlar için örnek teşkil eden ve doğru yoldan ayrılmayan kişilerdir (Freeman ve Stewart, 2006: 2).

Etik liderler, kendi çıkarlarını düşünmezler (psikolojik egoizm), içinde bulunduğu grubun çıkarlarını düşünürler (faydacılık). Bununla beraber etik liderler davranışlarında etik ilkeleri temel alır, izleyicilerinin haklarına saygı gösterir ve onlara adil davranırlar. Etik liderler, örgüt içinde adaleti geliştirmek için karar alma konusunda astlarının katılımını sağlayarak onların gelişimini ve iyi oluşunu kolaylaştıran kişilerdir (Zhu vd., 2004: 19).

Etik liderler, insanların ve toplumun daha iyi konumda olması için uğraşan ilkeli karar vericiler olarak görülmektedir. Bu liderler kişisel ve mesleki yaşamlarında etik davranmasını bilen kişilerdir. Ayrıca etik liderler ahlak yöneticileri olarak da ifade edilmektedir. Ahlak yöneticileri izleyicilerinin etik ve etik dışı davranışını proaktif olarak etkilemeye çalışan yöneticilerdir. Onlar, izleyicileri etik kurallardan sorumlu tutmak için ödülleri ve disiplini kullanarak, etik davranışı kasıtlı rol modelleme yaparak ve net etik standartlarla iletişim kurarak etiği belirgin hale getirmektedirler (Brown, 2007: 141).

Etik lider, ortak paydaşları ile örgütün etik ilke ve değerlerini oluşturan ve oluşturulan bu ilke ve değerlere uygun liderlik davranışları sergileyen kişidir. Etik liderler, adil, tarafsız, eşit, sorumlu, saygılı, hoşgörülü, olumlu, sevgi dolu, dürüst, samimi ve hümanist kişilerdir (Şentürk, 2011: 33).

Etik liderler, sadece etik rol modeli olmayan aynı zamanda takipçilerinin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerinin önünü açan ve bunu yaparken örgüt içerisinde etik standartların oluşmasını sağlayan kişilerdir (Erkutlu ve Chafra, 2014: 66).

Etik liderlikle ilgili tanımlamalardan bazıları ve yazarları Tablo 11`de verilmektedir.

Tablo 11: Etik Liderlik Tanımlamaları

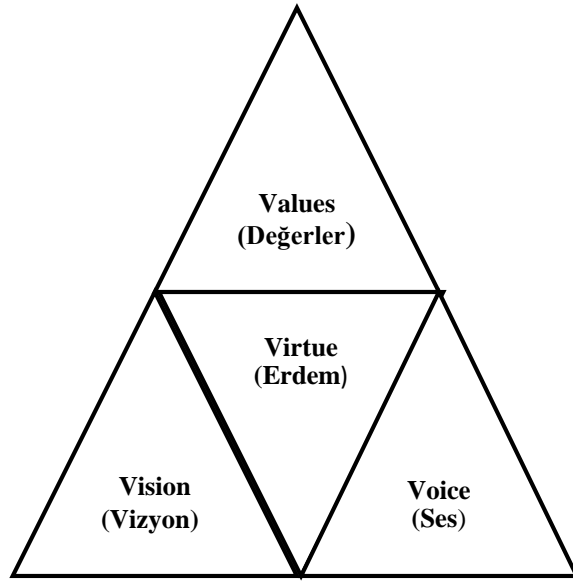
Tanımlar	Yazarlar
Moral (ahlaki) güce dayanan, doğruyu tanımlamaya ilişkin bir değerler ve inançlar sistemi oluşturan dengeli bir liderlik türüdür.	Sergiovanni (1992)
Örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle bu etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik türüdür.	Connock ve Johns (1995)
İzleyicileri etkilemek için ahlaki gücü kullanan, doğruluk, dürüstlük, özgecilik, sadakat temel ilkeleri olan liderlerdir. Liderliğin kalbi ve uzun dönemli örgütsel başarının temel şartıdır.	Fulmer, (2004)
Çalışanlarına kendi kararlarını almaları konusunda önemli bir özerklik sağlayan liderlerdir.	Brown vd. (2005)
Karar alırken endişe ve tahminlerini karar alma sürecine dâhil eden liderlerdir.	Hoogh ve Hartog (2008)
Çalışanlar arasında uygun davranışların gelişimini sağlayan, personel davranışları ile insanlar arası ilişkilerde kararların alınmasında özellikle çift yönlü iletişimi temel alan bir liderlik türüdür.	Piccolo vd. (2010)
Bilişsel ahlaki gelişim seviyesi yüksek olan üst düzey yöneticilerin, çalışanlarına bu ahlaki özelliklerini rol modeli olarak aktarabilmesi ve bu yönde bir algı oluşturmasıdır.	Jordon vd. (2013)

Kaynak: Demirtaş, 2013: 94

Etik Liderlik Merkezi (Center for Ethical Leadership)`nin kurucusu Dr. Bill Grace ortak iyiliği geliştirmek amacıyla içsel (inançlar ve değerler) ile dışsal (davranışlar ve eylemler) faktörlerden oluşan Etik Liderliğin 4-V modelini kurmuştur. Bu model ahlak gelişimi, insan gelişimi, liderlik gelişimi ve toplum gelişimi teorilerine

dayanmaktadır. Modelin boyutları Şekil 8'de görüldüğü üzere **values (değerler)**, **vision (vizyon)**, **voice (ses)** ve **virtue (erdem)** olarak belirlendiği için 4-V modeli adı verilmiştir. Değerler ve vizyon grubu tanımlamakta, grubun amaç ve yönünü belirlemektedir. Değerlerin ve vizyonun korunması, etik liderliğin en önemli boyutudur. Değerlere ve vizyona ses vermek, onları anlaşılır ve uygulanabilir terimlerle ifade etmek grubun dinamik olmasını sağlamaktadır. Etkili liderlik, değerleri ve vizyonu seslendirme kabiliyetini gerektirmektedir (Center for Ethical Leadership, 2007: 1).

Şekil 8: Etik Liderliğin 4-V Modeli



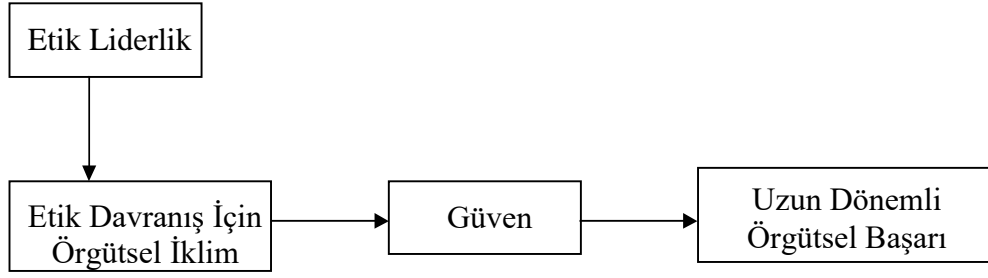
Kaynak: Center for Ethical Leadership, 2007: 1

Erdem (fazilet), ilişkilere olan duyarlılık, ortak iyiye olan bağlılık ve ilkelerin karışımıdır. Erdem toplumu dönüştüren etik liderliği, sadece etkili olan liderlikten ayırmaktadır. Örneğin, erdem Gandhi'yi Hitler'den, Martin Luther King'i ise Stalin'den farklı bir lider yapmaktadır (Center for Ethical Leadership, 2007:1).

2.3.3. Etik Liderliğin Önemi

Günümüzde etik liderlik, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşarak başarılı olmaları ve bu başarılarını sürdürebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Etik liderliğin, uzun dönemli örgütsel başarıya etkisi Şekil 9'da gösterilmektedir.

Şekil 9: Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Örgütsel Başarı

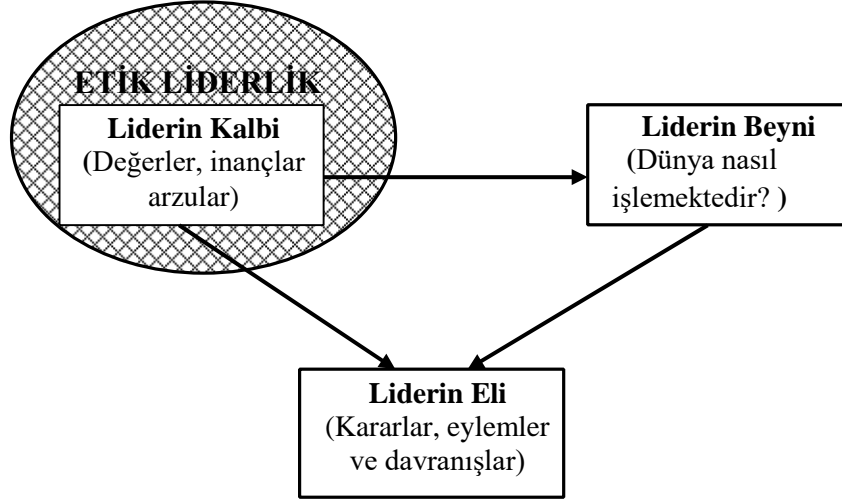


Kaynak: Hitt, 1990: 1

Liderlik ve etik iç içe kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe, etkili liderlik ise etik davranmaya yardımcı olur. Bu nedenle lider örgüt içinde bireylerin davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmakla yükümlüdür. Bu yükümlülük yöneticinin etik liderlik rolünü ifade etmektedir. Bu etik liderlik rolü, etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahiptir.

Sergiovanni (1992: 7) ile Bolman ve Deal (1995: 5) etik liderlik kavramının, liderliğin kalbi olduğunu ve yönetim açısından büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, verdiği kararlar ve davranışları anlaşılabilir hale gelir. Liderliğin kalbi, liderin sahip olduğu değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir. Yani liderin iç dünyasını anlatmaktadır. Liderliğin beyni ise sürekli geliştirdiği zihin kapasitesini, uygulamaya ilişkin teorileri ve yeteneklerini yansıtmaktadır. Lider bunları karşılaştığı durumlara yansıtarak eylemde bulunur. Liderin beyni, kalbi tarafından biçimlendirilir. Kararlar ve eylemler beyin ve kalp tarafından doğrulanır ya da yeniden biçimlendirilir. Bu durum Şekil 10`da gösterilmektedir.

Şekil 10: Liderliğin Kalbi: Etik Liderlik



Kaynak: Sergiovanni, 1992: 7; Bolman ve Deal, 1995: 5

Etik liderin güç kaynağı, lider olduğu örgütteki etik güçtür. Bir etik liderin öncelikli görevi, örgüt içindeki herhangi bir yanlışlığa tepki göstermek ve onu engellemektir. Bu nedenle etik lider, örgütsel başarı ve performansa zarar verecek olumsuz gelişmelere karşı önemli bir savunma mekanizmasıdır (Yaman, 2010: 11).

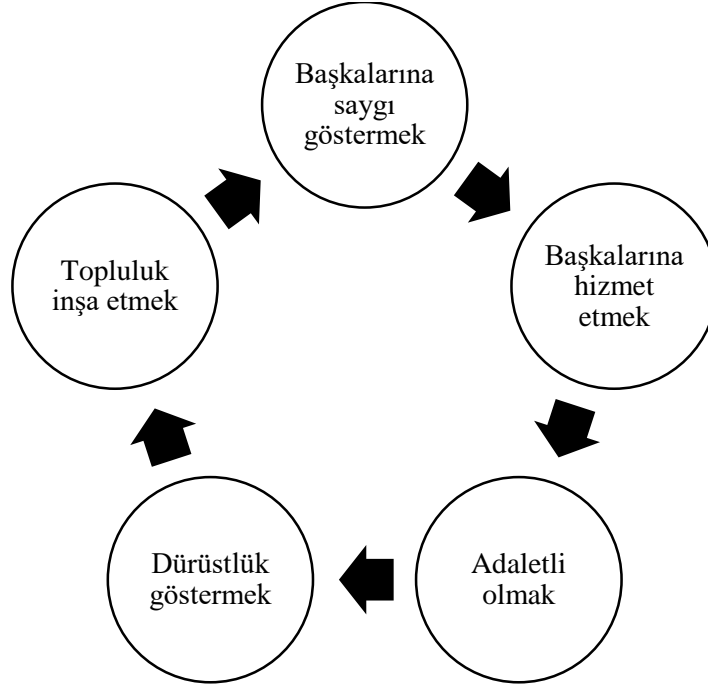
Yöneticilerin etik liderliği benimsemesi hem çalışanlara hem de örgütlere faydalar sağlamaktadır. Etik liderlik tarzı benimsenerek çalışanların iş performansı ile içsel motivasyonu artırılabilir ve çalışanların duyarsızlaşmaları azaltılabilir (Ayan, 2015: 135).

Tüm bu bilgiler gösteriyor ki liderlerin ilk önce sergilemesi gereken beceri etik liderlik becerisidir. Etik liderlik becerisinin olmadığı örgütlerde, örgütsel başarıyı yakalayacak bir ortamı oluşturmak oldukça zordur (Yılmaz, 2006: 31). Bu nedenle yöneticilerin etik liderlik davranışlarında bulunmaları ve bunu astlarına hissettirmeleri gerekmektedir.

2.3.4. Etik Liderlerin Özellikleri

Literatürde etik liderlerin özellikleri ile ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Northouse (2016: 341-346) Şekil 11`de olduğu gibi etik liderlerin beş temel özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır.

Şekil 11: Etik Liderlerin Özellikleri



Kaynak: Northouse, 2016: 341-346

- **Başkalarına saygı göstermek:** Etik lider, kişisel amaçlar yerine başkalarının amaçlarını onurlandırır.
- **Başkalarına hizmet etmek:** Etik lider, izleyici merkezlidir ya da liderin planlarına öncelik tanıyan izleyicilerine hizmet eder.
- **Adaletli olmak:** Etik lider, güvenilirdir ve başkalarının duygularını da düşünür.
- **Dürüstlük göstermek:** Etik lider, dürüst ve eşit davranır, seçimlerinde tarafsız olur.
- **Topluluk inşa etmek:** Etik lider, karşılıklı asil bir yaklaşımla davranır, başkaları üzerinde kendi güdüsünü uygulamaz ve herkese çok uygun hedefler belirler.

Bunun yanında Harvey (2004: 23) etik liderlikle ilgili yapmış olduğu araştırmalarının sonucunda etik liderlerin sahip olması gereken on temel özelliğın olduğunu ileri sürmektedir.

- **Değerleri ve etik bilinci oluşturmak:** Etik liderler, ortak değerleri ve etik standartları düzenli bir şekilde dile getirerek bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar.
- **İnsanlara sorumluluk vermek:** Etik liderler, kendilerini ve diğer insanları etik ilkelere uygun davranmaları konusunda sorumlu tutarlar.
- **Başkalarına örnek olmak:** Etik liderler, dürüstlük konusunda başkalarına örnek olurlar ve başkalarının da dürüst davranmalarını beklerler.
- **Değerler çerçevesinde karar vermek:** Etik liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehberlik ilkelerini göz ardı etmeden buldukları her eylemde etik değerleri muhafaza ederler.
- **Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek:** Etik liderler, politikaların ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
- **Değerler ve etik konusunda eğitim vermek:** Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmesi konusunda gerekli güven duygusunu ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ayırırlar ve kaynak temin ederler.
- **Algılara dikkat etmek:** Etik liderler, kontrol alanı içindeki herkesin duygularını, görüşlerini ve tepkilerini dikkate alırlar.
- **İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak:** Etik liderler, etik ilke ve değerlere uyum sağlanmasının bir birikimin sonucu olması nedeniyle birçok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler yaparlar.
- **Etik değerlere sahip insanları örgüte kazandırmak ve yükseltmek:** Etik liderler, bağlı buldukları örgüte personel kazandırma ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve ilkelerini kullanırlar. Etik değerlere sahip insanları örgüte kazandırır ve yükseltirler.
- **İnisiyatif almayı desteklemek:** Etik liderler, başkalarını suçlamak ya da beklemek yerine, liderlik yeteneğini kullanarak öne çıkarlar ve etik konusunda yol gösterici anlamda motive ederler.

Diğer yandan Zanderer (1992) etik lider ve etik olmayan liderin özelliklerini Tablo 12`de olduğu gibi karşılaştırmaktadır (Mihelič vd., 2010: 35).

Tablo 12: Etik Lider ve Etik Olmayan Lider

Etik Lider	Etik Olmayan Lider
Alçak gönüllüdür.	Kibirlidir ve kendine çalışır.
Daha iyi olmak için çalışır.	Kişisel çıkarları için aşırı bir şekilde teşvik eder.
Dürüst ve doğru sözlüdür.	Hile yapar.
Taahhütlerini yerine getirir.	Anlaşmaları ihlal eder.
Adalet için çaba sarf eder.	Haksızlık yapar.
Sorumluluğu üzerine alır.	Suçtu başkasına atar.
Herkese saygı gösterir.	Başkalarının onurunu küçültür.
İzleyenlerini teşvik eder ve geliştirir.	İzleyenlerinin gelişimini ihmal eder.
İzleyenlerine hizmet verir.	Yardımlarını ve desteğini esirger.
Doğru olan için dik durma cesareti gösterir.	Haksız olduğu durumlarda yüzleşmeye cesareti yoktur.

Kaynak: Mihelič vd., 2010: 35

Freeman ve Stewart (2006: 3-7) ise etik liderlerin on tane özelliğinden söz etmektedir:

- Etik liderler, örgütün amaç ve değerlerini somutlaştırarak ifade ederler.
- Etik liderler, kişisel başarıya değil örgütsel başarıya odaklanırlar.
- Etik liderler, örgüt için en iyi çalışanları bulur ve onları geliştirir.
- Etik liderler, etik, değerler ve paydaşlar için değer oluşturulması hakkında örgüt içinde bir diyalog ortamı meydana getirirler.
- Etik liderler, örgütte muhalefet mekanizması oluştururlar.
- Etik liderler, başkalarının değerlerini hayırsever bir anlayışla ele alır.
- Etik liderler, hayal gücünü kullanırken zor arayışlar içine girer.
- Etik liderler, yaşadıkları etik ilke ve değerlerin sınırını bilirler.
- Etik liderler, eylemlerini etik koşullarda gerçekleştirir.
- Etik liderlerin temel değerleri toplumsal meşruiyet ve paydaş desteğine bağlıdır.

Adalet, alçak gönüllülük, özgüven, dürüstlük, sıcaklık, cesaret, hoşgörü, çalışanlarına değer verme, her aşamada inisiyatif kullanma yetkisini verebilme, başkalarının düşüncelerini dikkate alma, söz hakkı tanıma, teşvik edici yaklaşımlarda bulunma, muhalefet mekanizmasını oluşturma, en iyi çalışanı keşfederek onu yetiştirme ve ödüllendirme, iletişime açık olma, bireysellikten sıyrılarak ekip başarısına odaklanma, kendi çıkarları yerine başkalarının çıkarlarını düşünme, prososyal davranışta bulunma bir lideri etik lider yapan karakteristik özelliklerden bazılarıdır.

2.3.5. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda etik liderliğin farklı boyutları olduğu ortaya çıkmaktadır. Resick vd. (2006: 350) etik liderliği Tablo 13`de olduğu gibi kavramsal boyutlar ve ölçek boyutları olmak üzere iki boyutta ele almaktadır.

Tablo 13: Etik Liderliğin Boyutları

Kavramsal Boyutlar	Ölçek Boyutları
Karakter ve Dürüstlük	Karakter /Dürüstlük <ul style="list-style-type: none"> . Güven . Samimiyet . Adalet . Dürüstlük
Toplum/İnsan Odaklılık	Özgecilik (başkalarını düşünme) <ul style="list-style-type: none"> . Cömert . Kardeşçe . Merhametli . Alçak gönüllü
Motivasyon	Kolektif (Toplu) Motivasyon <ul style="list-style-type: none"> . Konuşkan . Güven inşa eden . Grup odaklı . Motive eden . Takım oluşturan
Cesaretlendirme ve Güçlendirme	Cesaretlendirme (Teşvik) <ul style="list-style-type: none"> . Cesaret veren . Moral veren
Etik Farkındalık	Etik Duyarlılık (Etik bilince sahip olma)
Yönetimde Etik Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> . Yönetimsel etik . Hesap verebilirlik

Kaynak: Resick vd., 2006: 350

Bunun yanında literatürde etik liderliğin başka boyutlarının olduğunu ortaya koyan çalışmaların da bulunduğu görülmektedir. Yılmaz (2006: 88-89)'a göre etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır:

İletişimsel Etik: Yöneticinin hatalarını kabul etmesi, bencil davranışlar sergilememesi, çalışanlara adil davranması, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılması sabırlı ve alçak gönüllü olması, insanlara eşit davranması, tüm çalışanlara sevgiyle ve şefkatle yaklaşması, etrafındaki insanlara saygı göstermesi, çalışanlar arasında arabozucu davranışlarda bulunmaması, merhametli olması, çalışanlara içten davranması, çalışanları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaması ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesidir.

İklimsel Etik: Yöneticinin çalışanları teşvik etmesi, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışması, geleceğe dönük somut hedefler koyması, işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapması, çalışanların üretkenliğinin ortaya çıkması için uygun ortam hazırlaması, çalışma konusunda istekliliği, çalışanların farklı düşünebileceğini kabul etmesi, çalışanların başarısını adil bir biçimde ödüllendirmesi, çalışma ortamının kurallarını doğru bir şekilde oluşturması, tartışmalar için özgür ortamlar oluşturması, mesleki etkinliği artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasıdır.

Karar Vermede Etik: Yöneticinin çözümler üretmede sistemli olması, siyasi konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapması dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaması, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaması, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapması, örgütte ortak alınan kararları etkili biçimde uygulaması, örgütte yapılan işlerde ölçüyü belirlemesi, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmaması ve davranışlarının sınırlarını bilmesidir.

Davranışsal Etik: Yöneticinin kendi kendini değerlendirebilmesi, doğru sözlü ve dürüst olması, yalan söylememesi, cesaretliliği, gerçekçiliği, ussal davranması, bireysel hakları koruması, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesidir.

Brown, Treviño ve Harrison (2005: 125) geliştirdikleri ölçekte etik liderliğin tek bir boyutu olduğunu ifade ederek liderliğin etik boyutu üzerinde durmuşlardır. Çalışma kapsamında araştırma için kullanılan bu ölçek on ifadeden oluşmaktadır. Bunlar;

yöneticinin çalışanların önerilerini dikkate alması, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunması, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütmesi, çalışanların çıkarlarını gözetmesi, adil ve dengeli karar vermesi, güvenilebilir olması, çalışanlarla iş ya da değerleri konusunda tartışması, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilemesi, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirmesi, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” sorusunu sorması olarak sıralanmaktadır.

2.3.6. Etik Liderliğin Diğer Liderlik Türleri İle Karşılaştırılması

Yapılan araştırmalar, etik liderliğin diğer liderlik türleri ile benzerliklerinin ve farklılıklarının olduğunu göstermektedir. Brown ve Treviño (2006: 598) çalışmasında, etik liderlik ile dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik arasında karşılaştırma yaparak etik liderliğin bu liderlik türleri ile benzerliklerini ve farklılıklarını Tablo 14’de gösterildiği şekilde özetlemektedir.

Tablo 14: Etik Liderlik ile Ruhsal Liderlik, Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Liderlik Türü	Benzerlikler	Farklılıklar
Otantik Liderlik	Başkaları ile ilgilenmek (özgecilik) Etik karar verme Dürüstlük Başkalarına örnek olma (rol modeli olma)	Etik liderlik, ahlaki yönetimi (daha fazla etkileşim) ve diğer farkındalıkları vurgulamaktadır. Otantik liderlik, otantiklik ve kendi farkındalığını vurgulamaktadır.
Ruhsal (Manevi) Liderlik	Başkaları ile ilgilenmek (özgecilik) Dürüstlük Başkalarına örnek olma (rol modeli olma)	Etik liderlik, ahlaki yönetimi vurgulamaktadır. Ruhsal liderler, vizyon, umut/inanç ve görev bilincini vurgulamaktadır.
Dönüşümcü Liderlik	Başkaları ile ilgilenmek (özgecilik) Etik karar verme Dürüstlük Başkalarına örnek olma (rol modeli olma)	Etik liderlik, etik standartları ve ahlaki yönetimi vurgulamaktadır (daha fazla etkileşim). Dönüşümcü liderlik, vizyon, değerler ve entelektüel (zihinsel) uyarımı vurgulamaktadır.

Kaynak: Brown ve Treviño, 2006: 598

Tablo 14 incelendiğinde, etik ile dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik arasında “başkaları ile ilgilenmek” , “etik karar verme” , “dürüstlük” ve “başkalarına örnek olma” konularında benzerliklerin olduğu, “ahlaki yönetim”,

“farkındalık”, “etik standartlar”, “vizyon”, “umut/inanç” “değerler”, “görev bilinci”, “entelektüel uyarım” gibi konularda ise farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik gibi etik bileşenli liderlik türleri, dürüstlük, güvenilirlik, adalet, özgecilik ve etik davranmak gibi etik liderliğin ahlaki yönünü ifade eden özellikleri içermektedir. Etik liderliğin diğer önemli yönü ise ahlak yöneticisi olarak daha fazla etkileşimli çaba göstererek izleyicilerin etik davranışlarını etkilemektir. Bu nedenle etik liderler etğin önemini astlarına anlatmakta, istenen davranışı teşvik etmek için ödül ve cezayı kullanmakta ve izleyicilerine etik konusunda örnek olmaktadır(Mayer vd., 2009: 3).

Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanmaktadır. Yöneticinin etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmesi, etik lider olarak etkililik derecesini göstermektedir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Fakat kültürel liderlik, etik liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik örgüt kültürünün bütün öğelerini kapsarken, etik liderlik sadece ahlaki ve etik değerleri kapsamaktadır (Çelik, 2007: 217).

Son yıllarda araştırmacılar tarafından etik liderlik ve moral liderlik kavramları sıkça birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu iki kavram arasında yakın bir ilişki bulunmasına karşın bazı farklılıklar da bulunmaktadır. King (2006) `e göre etik liderlik, doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerden daha çok doğru, yanlış, sadakat, erdem gibi değerlere önem vererek ruhsal liderliği öne çıkarmaktadır. Moral liderlikte ise ahlaki bir içerik bulunmakta ve bu ahlaki içerik etik liderliğin ruhsal yanı olarak kabul edilmektedir (Uğurlu, 2015: 61).

2.3.7. Etik Liderliğin Diğer Bazı Değişkenlerle İlişkisi

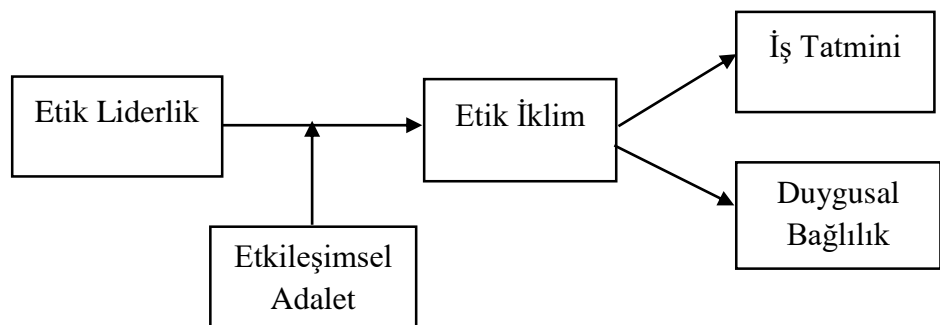
Brown ve Treviño (2006: 601-608) sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak etik liderlik, izleyici davranışları ve örgütsel koşullar arasındaki ilişkilere yönelik şu önermeleri geliştirmişlerdir:

- Etik rol modeli olma, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik davranışı destekleyecek bir ortam etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Moral güç, etik liderlik ve etik ortam arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
- Uyumluluk, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.

- Vicdanlılık, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Nevrotiklik (sınırlılık ve kuruntu), etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
- Gücün başkalarının yararına kullanılması, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
- Makyavelizm (amaca ulaşmak için her yola başvurma), etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
- Liderin ahlaki muhakeme düzeyi, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
- Liderin kararlarında ahlaki kullanımı, ahlaki muhakeme düzeyi ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi geliştirmektedir.
- İç kontrol odağına sahip liderler, dış kontrol odağına sahip liderlere kıyasla daha güçlü etik liderlik özellikleri göstermektedirler.
- Öz-değerlendirme, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmaktadır.
- Etik liderlik, izleyicilerin etik karar vermesi ile pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, prososyal davranış ile pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, izleyicilerin anti-sosyal davranışlarıyla negatif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, izleyicilerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Neubert vd. (2009: 158) etik liderliğin etik iklim, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkisini kurduğu model ile aşağıdaki gibi açıklamaya çalışmaktadır. Bu modelde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin aracılık rolünün olduğu vurgulanmıştır.

Şekil 12: Etik Liderlik ve Etik İklim Modeli



Kaynak: Neubert vd., 2009: 158

Daams (2012: 4) 'a göre psikolojik sözleşme, örgütlerde çalışanların yöneticilerin etik liderlik davranışlarına karşılık verme sistemidir. Bu nedenle etik liderliğin psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğunu ve psikolojik sözleşme ihlali algısı düşük olan çalışanların daha fazla örgütsel uyum gösterdiğini ifade etmiştir.

Etik liderlik, liderin eylemlerinde ve ilişkilerinde uygun normlarla uyumlu davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Araştırmalar, etik liderliğin varlığında prososyal davranışlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu, yokluğunda ise olumsuz etkilerin meydana geldiğini göstermektedir (Kacmar vd., 2013: 33).

Etik lider, örgütte mevcut etik kuralların vurgulayıcısı ve uygulayıcısı olarak çalışan ile örgüt arasında psikolojik sözleşmenin sürekliliğini sağlamaktadır. Bu kapsamda; etik lider çalışanların bireysel beklentileri ile örgütün kurumsal beklentileri arasındaki dengeyi kurmaktadır. Dolayısıyla liderin çeşitli konularda karar alırken, etik değerler ve ilkelere göre hareket etmesi gerekmektedir (Sezgül, 2010: 247).

Etik kuralların günlük iş yaşamını kapsayacak şekilde biçimlendirilmesi ve açıklayıcı hale getirilmesi, etik anlamları kurumsallaştırmaktadır. Örgütlerde etik kavramının kurumsallaştırılmasında psikolojik sözleşme, örgütsel sözleşme ve etik yönelimli kültür, başarıyı etkileyen kilit öğelerdir. Carlson ve Perrew (1995)'ye göre psikolojik sözleşme, örgüt ile birey arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentiler setidir. Bu tip bir sözleşme, her iki tarafın karşılıklı beklentilerine dayanmaktadır. Örgütsel sözleşme, örgütün etik davranışlarına ilişkin, bireysel ve örgütsel beklentileri arasındaki bağlılığı yansıtmaktadır. Etik liderlik, bu psikolojik sözleşmeyi güçlendirici etkiye sahiptir (Çelik, 2007: 95).

Karcıoğlu vd. (2014: 84) 'a göre etik liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları azalmaktadır. Çalışanlar, işyerlerinde etik liderlik davranışının olduğunu hissettiklerinde psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri de daha düşük olmaktadır, çünkü işverenin verdiği sözleri yerine getirdiğini düşünmektedirler.

Yukarıdaki çalışmalardan etik liderliğin örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, anti-sosyal davranışlar, iş doyumu, motivasyon, öz-

değerlendirme, sosyal bağlam, nevrotiliklik, duygusal bağıllık, etik iklim, örgütsel sözleşme, prososyal davranış gibi birçok değişken ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

2.3.8. Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde lider konumundaki yöneticilere etik davranabilmesi hususunda yol gösteren, herkes tarafından kabul edilmiş etik ilke ve etik olmayan davranışların belirlenmesi önem taşımaktadır. Genel olarak her meslekten yöneticilerin uyması gereken etik ilkeler ve uzak durması gereken etik dışı davranışlar Tablo 15`te sıralanmaktadır (Aydın, 2012: 61-85).

Tablo 15:Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar

Etik İlkeler	Etik Dışı Davranışlar
Adalet	Ayrımcılık
Eşitlik	Kayırmacılık
Dürüstlük ve Doğruluk	Rüşvet
Tarafsızlık	Yıldırma (Mobbing)-Korkutma
Sorumluluk	İhmal
İnsan Hakları	Sömürü (İstismar)
Hümanizm (İnsancılık)	Egoizm (Bencillik)
Bağıllık	Yolsuzluk
Hukukun Üstünlüğü	İşkence (Eziyet)
Sevgi	Yaranma - Dalkavukluk
Hoşgörü	Şiddet-Baskı -Saldırganlık
Laiklik	İş İlişkilerine Siyaseti Karıştırma
Saygı	Hakaret ve Küfür
Tutumluluk	Bedensel ve Cinsel Taciz
Demokrasi	Kötü Alışkanlıklar
Olumlu İnsan İlişkileri	Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı
Açıklık	Dedikodu
Hak ve Hürriyetler	Zimmet
Emeğin Hakkını Verme	Doğmatik Davranış
Hukuk Dışı Emirlere Karşı Direnme	Yobazlık-Bağnazlık
Mahremiyet-Gizlilik	Bilgi Sızdırma

Kaynak: Aydın, 2012: 61-85

Yönetimde uyulması gereken etik ilkeler ve uzak durulması gereken etik olmayan davranışlar, etik bir yöneticinin genel özellikleri hakkında fikir sahibi olmamızı sağlamaktadır. Dürüstlük, hümanizm, sevgi, saygı, olumlu insan ilişkileri gibi etik ilkeler ve bencillik, saldırganlık, dedikodu gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar, yöneticinin olumlu kişilik özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir.

Adalet, eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk gibi etik ilkeler ile ayrımcılık, kayırma, ihmal, bağınazlık gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar ise bir yöneticinin etik liderlik özellikleri taşıdığını göstermektedir. Son olarak hukukun üstünlüğü, hak ve özgürlükler, yasa dışı emirlere direnme gibi etik ilkelerle yolsuzluk, rüşvet, zimmet, görev ve yetkiyi kötüye kullanma gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar, etik bir yöneticinin yasalara ve yönetmeliklere bağlılık özelliğini taşıdığını göstermektedir (Erdoğan , 2007: 13).

2.4. AKADEMİK YÖNETİMDE ETİK LİDERLİK

Yükseköğretimde yöneticilerin alanlarında uzman olmalarının yanında eylem ve kararlarında etik ilke ve değerleri rehber edinen liderler olmaları gerekmektedir. Yükseköğretim yöneticilerinin etik yönetim tarzı sergileyebilmeleri için hem etik karar alma becerilerini geliştirmeleri hemde aldıkları kararların arkasında durabilecek etik cesarete sahip olmaları gerekmektedir. Yükseköğretimde etik bir yönetim biçiminin gerçekleştirilebilmesi için başta üst düzey yöneticiler olmak üzere, her düzeydeki yöneticilerin “etik liderlik” davranışı sergilemesi zorunlu olmaktadır Etik liderliğin olmadığı bir yükseköğretim kurumunun başarılı olması beklenemez. Bu nedenle kurumda etik bir iklimin oluşturulması için üç unsurun geliştirilmesi önem arz etmektedir (Aydın 2016: 173-174):

- Bütün yöneticilerin etik davranması,
- Kurumda etik bir ortam oluşturmak için gereken etkinin oluşturulması,
- Kurumdaki bütün eylem ve etkinliklerin etik kurallara uygun gerçekleştirilmesi.

Diğer yandan ilgili literatür incelendiğinde yükseköğretimde etik liderlikle ilgili literatürde yapılmış çalışmaların olduğu görülmektedir. Kesen (2016) üniversitelerde öğretim elemanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında etik liderliğin işe yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilediği yani azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle etik liderliği üniversitelerde işe yabancılaşmaya karşı bir çözüm yolu olarak önermiştir. Etik liderliğin öğretim elemanlarında iş yoğunluğundan dolayı meydana gelen işe yabancılaşmayı engellediğini savunmuştur. Dolayısıyla yükseköğretimde yöneticilerin etik liderlik anlayışını benimsemeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

Erkutlu ve Chafra (2014) ise öğretim üyeleri ve dekanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında yükseköğretimde etik liderlik ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sözleşme tatmini kavramlarının aracılık rollerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları, etik liderlik ile işyeri zorbalığı arasında olumsuz ve önemli bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sözleşme tatmin kavramlarının aracılık rollerinin bulunduğunu göstermiştir. Etik liderler çalışanların etik standartlar içerisinde kendilerini korkusuzca ifade edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca etik liderlerin, çalışan ile yönetim arasında oluşacak iş ilişkisinin koşullarına uygun bir biçimde saygı, dürüstlük, adil davranma gibi davranışlar çerçevesinde hareket etmeleri işyeri zorbalığını azalmaktadır.

Mete (2013) yükseköğretimde fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile akademisyenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Bu amaçla 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Türkiye, de Trakya Bölgesi'nde üç üniversitede çalışan 360 akademisyenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler çoklu regresyon analizi ve yol analizine tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile akademisyenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında negatif ve tutarlı bir ilişkinin olduğu ve etik liderlik davranışının örgütsel sinizm tutumunun önemli bir öngörücüsü olduğu tespit edilmiştir.

2.4.1. Akademik Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar

Yükseköğretim kurumları, akademik personel, öğrenciler ve idari personelden oluşan üç temel paydaş grubunun yoğun bir etkileşim içinde oldukları örgütlerdir. Akademik ortamlarda, aynı paydaş grubundan ya da farklı gruplardan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde uymak zorunda oldukları etik ilke, sorumluluklar ve davranış kuralları bulunmaktadır (Gerçek vd., 2011: 80). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından kabul edilmiş etik davranış ilkeleri; (1) tanımlar, genel ilkeler, değerler, (2), öğretim elemanlarının yükümlülükleri, (3) bilimsel araştırma, yayın ve değerlendirme etiği, (4) eğitim ve öğretim etiği, (5) hizmet etiği ve (6) akademik yönetim etiği olmak üzere altı başlıkta ele alınmaktadır (YÖK, 2014: 1-9). İlgili çalışmanın konusu doğrultusunda akademik yönetim etiği kapsamında yükseköğretim kurumları yöneticilerinin uymakla yükümlü olduğu etik ilke ve değerler aşağıda verilmektedir (YÖK, 2014: 8-9):

- Üniversite çalışanlarının kişisel onurunu ve mesleki saygınlığını gözetmek,
- Üniversite çalışanları arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, dış görünüm, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep gibi konularda ayırım yapmamak.
- Akademik özerkliğin gerçekleşmesi için çalışmak, akademik özgürlüğü, farklı düşünce ve görüşlerin bir arada yaşayabilmesini üniversite yaşamının temel değeri olarak görmek,
- Öğretim elemanlarının atama ve yükseltme başvurularının değerlendirilmesinde, üniversite senatosunca kabul görmüş akademik performans ölçütlerini esas almak; üniversiteye eleman alımında, yükseltme ve atamalarda bilimsel standartların dışına çıkmamak; akademik kadro ilanlarında aranan özel nitelik tariflerinde liyakat kuralının ihlal edilmemesine özen göstermek,
- Taciz, bezdirme ve yıldırma (mobing) gibi etik dışı davranışların akademik yaşamın dışında kalması amacıyla her türlü eğitim, bilinçlendirme, bilgilendirme için gerekli tedbirleri almak; bu türden davranışlara maruz kalanların haklarını korumak,
- Öğretim elemanlarının yurtiçi ya da yurtdışı bilimsel faaliyetlere katılımlarında ve desteklenmelerinde adalet ve liyakat ilkelerine göre davranmak,
- Çalışanların özlük haklarını kısıtlayıcı, kariyerlerine zarar verici engellemelerden uzak durmak,
- Öğretim elemanlarının bilim, sanat, araştırma ve yayınlarından doğan yasal haklarının korunmasını sağlamak,
- Öğretim elemanlarının ders yüklerinin uzmanlık alan ve yetkinlikleri dikkate alınarak hakkaniyet çerçevesinde dağıtılmasını sağlamak ve bunu yaparken kamu yararını gözetmek,
- Üniversite kaynaklarının kullanımında ve işlerin yürütülmesinde şeffaf ve hesap verebilir şekilde davranmak,
- Üniversiteyle iş yapma durumunda olan kişi, kurum veya kuruluşlar ile kişisel çıkar amaçlı ilişki kurmamak,

- Etik kurulların bağımsız çalışabilmesi için uygun koşulları sağlamak, kurul kararlarını hakkaniyetle hayata geçirmek, etik dışı tutum ve davranışlara sessiz kalmamak,
- Siyasi kurum ve diğer sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerinde tarafsızlık ilkesine riayet etmek.

Aydın (2016: 176-192) üniversitelerde etik bir yönetimin oluşturulabilmesi için yöneticilerin uyması gereken etik ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Liyakat (yeterlilik),
- Adalet,
- Üniversitedeki konumunu kullanarak kişisel kazanç sağlamamak,
- Eşitlik,
- Tarafsızlık,
- Ayrımcılıktan kaçınmak,
- Sorumluluk
- Hukukun üstünlüğü,
- Çıkar çatışmasından uzak durmak,
- Çatışmaların etkili bir şekilde çözümlenmesi,
- Doğruluk ve dürüstlük,
- Veri güvenliğinin sağlanması,
- Kamu kaynaklarının tutumlu ve uygun kullanımı,
- Şeffaflık ve hesap verme,
- Nezaket,
- Görev ve yetkinin kötüye kullanılmaması,
- Üniversite olanaklarının dışarıda kullanılmaması,
- Yolsuzluktan uzak durmak,
- Kayırma yapmamak,
- Rüşvet almamak,
- Hediye kabul etmemek,
- Sosyal sorumluluk,
- Mahremiyete (fiziksel, bilgi ve karar mahremiyeti) saygı göstermek,
- Özerkliğe saygı göstermek,
- Kamu hizmet motivasyonu.

Akademik yönetimde etik davranışlara karşın, birtakım etik olmayan davranışlar da söz konusudur. Yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin sergilemiş oldukları etik dışı tutum ve davranışlar aşağıda sıralanmaktadır (Örnek-Büken, 2006: 169):

- Keyfi davranışlarda bulunmak,
- Yönettiği birimde liyakate dikkat etmemek,
- Ekibini ya da yakınlarını kayırmak,
- Kamusal kaynakları özel çıkarları için kullanarak çıkar sağlamak,
- Kurumun çıkarlarını değil, bireysel önceliklerini düşünmek,
- Çalışanlara haksız muamelede bulunmak,
- Çalışanlara engellemede bulunmak,
- İlke ve kurallara göre değil, duruma göre hareket etmek,
- Yönetimindeki bilgileri farklı amaçlarla kullanmak, tehdit etmek veya şantajda bulunmak,
- Kamusal kaynakları başkalarına peşkeş çekmek,
- Makamını kişiler üzerinde olumsuz yönde etki/güç sahibi olmak için kullanmak,
- Makamını yükselme için bir basamak olarak görmek,
- Sözünde durmamak,
- Her türlü etik dışı davranışı görmezden gelmek.

2.5. ETİK LİDERLİKLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Etik liderlik kapsamında yerli ve yabancı literatür incelendiğinde etik liderlikle ilgili çok sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu bölümde son yıllarda yapılan bu çalışmalardan bazılarının hangi amaçla yapıldığı, hangi analiz tekniklerinin kullanıldığı ve hangi sonuçlara ulaşıldığı açıklanmaktadır.

Dhar (2016) Uttarakhand /Hindistan`da küçük ve orta ölçekli turistik otellerde etik liderliğin çalışanların yenilikçi hizmet davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Lider-üye ve iş özerkliği etkileşiminde etik liderlik ile çalışanların yenilikçi hizmet davranışı arasındaki ilişkiyi vurgulayan bütünleşik bir model geliştirilmiştir. Modelin testi için 468 müşteri ve onların 117 danışmanı üzerinde uygulama yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda etik liderliğin lider-üye etkileşimi aracılığında yenilikçi hizmet

davranışını teşvik ettiği ve yenilikçi hizmet davranışı ile iş özerkliği algısı arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Chen ve Hou (2016) etik liderlik ve yaratıcılık algılarını birbirine bağlayan psikolojik süreçlerin düzenleyici-arabulucu modelini geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bunun için Tayvan`da Ar-Ge kurumlarında 291 çalışan ve 51 çalışma grubundan veri toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların etik liderlik algısı ile ses davranışları arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu, ses davranışının bireysel yaratıcılıkla olumlu ilişkili olduğunu ve çalışanın daha yenilikçi bir iklimde çalıştığına bireysel yaratıcılık ve ses davranışı üzerinde etik liderliğin dolaylı etkisinin daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Kıranlı-Güngör (2016) öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve etik liderlik davranışlarını ve bu davranışların öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki tahmini gücünü belirlemeye çalışmıştır. Nicel araştırma süreçlerine uygun olarak düşünülen bu araştırmanın hedef kitlesi, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Eskişehir il merkezinde çalışan 319 öğretmenden oluşmuştur. Elde edilen veriler ortalama puan, standart sapma değerleri, Pearson'un ürün-momenti korelasyonu ve çoklu regresyon ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin tüm boyutları ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Etik liderlik ile iş tatminin tüm boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Etik liderlik arttıkça iş tatmini artmakta, hizmetkâr liderlik arttıkça iş tatmini azalmaktadır.

Akatay vd. (2016) çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm düzeylerini tespit etmek, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanlarca nasıl algılandığını ve bu algının örgütsel adalet ile örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla Çanakkale il emniyet müdürlüğünde görevli 322 emniyet personeli üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler faktör analizi, t-testi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaleti pozitif, örgütsel sinizmi ise negatif etkilediği tespit edilmiştir.

DeConinck (2015) 331 satış elemanından oluşan bir örnek kullanarak yapmış olduğu çalışmada, önceki araştırmalara dâhil edilmemiş olan etik liderliğin bazı önemli iş sonuçlarını (algılanan örgütsel uyum, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık

davranışı) nasıl etkilediğini incelemek suretiyle önceki araştırmaları genişletmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları, etik liderliğin, satış elemanlarının değerlerinin örgütün değerleri ile ne derece uyduğu algısını, onların ekstra rol davranışında bulunma isteğini, örgütsel kimliğini ve işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma sonuçları, etik liderlerin çalışanların mesleki tutum ve davranışlarını olumlu etkilediğini göstermiştir.

Chughtai vd. (2015) yönetici-stajyer ilişkisine odaklandıkları çalışmalarında etik liderliğin işle ilgili refahın iki göstergesi olan iş sözleşmesi ve duygusal tükenme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca bu ilişkilerde yöneticilerin güven aracılık rolünü de incelemeyi amaçlamışlardır. Bunun için 216 stajyer üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışının iş sözleşmesi ve duygusal tükenme üzerinde etkisinin olduğu, ayrıca bu ilişkilerde yöneticilerin güven aracılık rolünün de olduğu tespit edilmiştir.

Çelik vd. (2015) otel işletmelerinde etik liderlik davranışının çalışanların tatmini üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın bu ilişkideki aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, Antalya'da hizmet vermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde 391 çalışan üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler LISREL programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Hassan (2015) kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütün performansını geliştirmek için ses davranışı olasılıkları hakkında bilgi vermeyi amaçlamıştır. Bu amaçla mevcut çalışmada kamu çalışanları arasında geliştirme merkezli ses davranışı üzerinde etik liderliğin ve kişisel kontrol algılamalarının doğrudan ve etkileşimli etkileri incelenmiştir. Bu ilişkiler büyük kamu kurumlarında görev yapan 477 çalışan ve 161 yönetici üzerinde yapılan iki ayrı anket yoluyla toplanan verilerle incelenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışan özelliklerini, iş doyumunu, prosedürel adaleti ve performans izleme denetimini yaptıktan sonra etik liderlik ve kişisel kontrolün ses davranış derecesi ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar aynı zamanda, çalışanların çalışma davranışları ve çalışma

gruplarındaki kararlar üzerindeki etkisi üzerinde daha yüksek seviyede takdir yetkileri bulunduğunu düşündükleri zaman, etik liderliğin ses davranışı konusunda etkisinin belirgin bir şekilde arttığını göstermiştir.

Akdoğan ve Demirtaş (2014) etik liderlik davranışlarının etik iklim algısı üzerindeki etkisinde örgütsel politik algılamaların aracılık rolünü incelemiştir. Bu amaçla savunma sanayiinde havacılık alanında kamuya ait üç adet lojistik destek merkezinde hizmet vermekte olan 547 kişi üzerinde anket yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu dışında diğer etik iklim alt boyutlarını etkilediği ve etik liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Gül ve İnce (2014) etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesinde görev yapmakta olan 84 idari personel üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen veriler regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda, etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel adalet algıları, davranışsal alt boyutunun ise çalışanların prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bello (2012) etik liderlik kavramını, etik liderin özelliklerini, etik liderliğin çalışanın iş performansı üzerindeki etkisini ve örgütlerin karakter olarak değil eylem olarak ses getirecek liderleri nasıl geliştireceklerini incelemiştir. Kurumsal iş liderlerinin örgütün hedeflerine zarar vermeksizin güçlü karakterlere sahip olmaları ve çalışanlarına rol modeli olarak hizmet vermeleri konusunda beklenti olduğunu ifade etmiştir. Etik liderlik ve çalışanın iş performansının daha anlaşılması için “güven ve bağlılık” olmak üzere iki önemli değişkeni tartışmış ve bazı önerilerde bulunmuştur.

Hansen (2011) ilk defa etik liderlik ile ilgili çok yönlü bir sosyal değişim bakış açısını savunmuştur. Örgütsel ve denetleyici seviyelerde etik liderler arasında sosyal değişim ilişkilerinin oluştuğunu ve bu ilişkilerin, özellikle belirli koşullar altında (kişi ve bağlamsal faktörler), etikle ilgisi olmayan ancak örgütler için oldukça faydalı olan

birçoğu da dahil olmak üzere geniş kapsamlı bir dizi tutum ve davranışsal sonuçları etkilediğini ileri sürmüştür. Bu önermeleri tek bir kavramsal modelde özetleyerek, etik liderliğin kapsamlı çok yönlü sosyal değişim modelini sunmuş ve bu modelin teorik ve potansiyel pratik etkilerini kısaca tartışmıştır.

Mayer vd. (2010) etik liderlik ve etik iklim üzerinde yaptıkları araştırmalarında etik liderlik ve çalışan suistimali arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünü incelemiştir. Bu amaçla farklı örgütlerde 300 birimde 1.525 çalışan ve yönetici üzerinde araştırma yapılarak varsayımlara dayanan modeller test edilmiştir. Elde edilen bulguların kuramsal ve uygulamalı etkileri tartışılmıştır. Araştırma sonucunda etik iklimin yöneticiler için kritik bir rolünün olduğu ve çalışanların suiistimal düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Mihelič vd. (2010) etik liderliğin yapısını incelemiştir. Etik liderler, örgütlerde aldıkları kararların uzun dönemli sonuçlarını, faydalarını ve zararlarını düşünen, alçak gönüllü, dürüst, güvenilir, cesur, sorumluluk bilincine sahip, saygılı, bütüncül, etik ilkeleri belirleyen ve bu ilkelerle uyumlu hareket eden liderler olarak ifade edilmiştir. Etik liderler, izleyicilerine rol modeli olarak hizmet etmekte ve onlara davranışsal sınırları göstermektedir. Etik lider "diyalogu" ne kadar çok yönlendirirse, içselleştirilen değerleri eyleme dönüştürerek, izleyicilerden elde ettiği yüksek güven ve saygı düzeyini o derece artırmaktadır.

2.5.1. Etik Liderlik Literatürünün Değerlendirilmesi

Etik liderlikle ilgili literatür değerlendirildiğinde konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve etik liderlik ile ilişkilendirilen bağımlı, bağımsız ve durumsal değişkenler Tablo 16`da özetlenmektedir.

Tablo 16: Etik Liderlik Literatürünün Değerlendirilmesi

Araştırmacılar	Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)
Dhar (2016)	Yenilikçi hizmet davranışı, lider-üye etkileşimi, iş özerkliği
Chen ve Hou (2016)	Bireysel yaratıcılık, ses davranışı
Kesen (2016)	İşe yabancılaşma
Kıranlı-Güngör (2016)	Hizmetkâr liderlik, iş tatmini

Tablo 16'nın devamı...

Araştırmacılar	Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)
Akatay vd. (2016)	Örgütsel adalet, örgütsel sinizm
DeConinck (2015)	Örgütsel uyum, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti
Chughtai vd. (2015)	İş sözleşmesi, duygusal tükenme
Çelik vd. (2015)	İş tatmini, örgütsel bağlılık
Hassan (2015)	Ses davranışı, kişisel kontrol algılaması
Akdoğan ve Demirtaş (2014)	Etik iklim algısı, örgütsel politik algısı
Erkutlu ve Chafra (2014)	İşyeri zorbalığı, psikolojik güven, psikolojik sözleşme
Gül ve İnce (2014)	Örgütsel adalet (prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet)
Mete (2013)	Örgütsel sinizm
Kacmar vd. (2013)	Alt yükümlülükler, örgütsel politika, politik beceriler, prososyal davranışlar
Bello (2012)	İş performansı
Daams (2012)	Örgütsel uyum, örgütsel kimlik, psikolojik sözleşme
Hansen (2011)	Kişi ve bağlamsal faktörler
Mayer vd. (2010)	Etik iklim, suiistimal
Mihelič vd. (2010)	Güven, saygı
Neubert vd. (2009)	İş tatmini, duygusal bağlılık, etik iklim, etkileşimsel adalet

Tablo 16 incelendiğinde etik liderlik kavramının, iş tatmini, iş özerkliği, örgütsel adalet, örgütsel uyum, psikolojik sözleşme, etik iklim, iş performansı, örgütsel bağlılık, güven, saygı, duygusal bağlılık, duygusal tükenme, işyeri zorbalığı, etkileşimsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel kimlik, prososyal davranışlar, psikolojik güven, iş sözleşmesi, hizmetkâr liderlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık yenilikçi hizmet davranışı, bireysel yaratıcılık ve ses davranışı gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel değişkenle ilişkisinin olduğu görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROSOSYAL DAVRANIŞLAR

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların sadece örgütsel görevlerini yerine getirmeleri yeterli olmamakta ayrıca örgütsel amaçlar doğrultusunda gönüllü davranışlar sergilemeleri de gerekmektedir. Prososyal davranışlar olarak ifade edilen bu davranışlar örgütlerde çalışanların örgüte olan katkısını artırarak örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bölümde öncelikle prososyal davranış kavramı tanımlandıktan sonra prososyal davranış kavramının tarihsel gelişimi ve teorisi, prososyal davranışların özellikleri, boyutları, türleri, örgütler için önemi, diğer değişkenler ile ilişkisi ve son olarak prososyal davranış kavramına yönelik yapılan güncel araştırmalara yer verilmektedir.

3.1. PROSOSYAL DAVRANIŞ KAVRAMININ TANIMI

İnsanlar sosyal varlıklar oldukları için tek başlarına yaşayamaz, birlikte yaşarlar. İnsanların bu şekilde birlikte yaşamaları, insanlar arası bir takım gönüllü davranışları da beraberinde getirmektedir. Herhangi bir karşılık beklenmeden, başkalarını düşünerek ve gönüllü olarak gerçekleştirilen bu davranışlar prososyal davranışlar olarak adlandırılmaktadır.

Rosenhan (1978: 103)'a göre prososyal davranış (prosocial behavior) kavramını ilk olarak Auguste Comte kullanmakta ve bu kavramı "başkalarına gösterilen ilgi" olarak tanımlamaktadır.

Eisenberg ve Mussen (1997) prososyal davranışları, bir başka kişi veya gruba yardım etme niyeti ile yapılan gönüllü faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Prososyal davranışlar anti-sosyal (üretkenlik karşıtı-sapkın) davranışların zıddı yani üretkenlik yanlı davranışlardır (Uzmen ve Mağden, 2002: 195). Carlo vd. (2003) ise "başka bir insanın ya da grubun yararına olabilecek, kişinin baskı altında olmadan ve kendi isteğiyle sergilediği davranışlar" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca prososyal davranışlar "özgeci davranışlar" olarak da ifade edilmektedir (Çekin, 2013: 35). Özgecilik ise kişisel çıkar gözetmeksizin başkasına faydalı olmaya çalışmak, diğerkâmlık olarak ifade edilmektedir (TDK, 2016).

Son yıllarda sıklıkla kullanılan bu kavram “olumlu kişiler arası ilişkiler” olarak ifade edilebilmektedir (San-Bayhan ve Artan, 2007: 240). Empati (eşduyumu), işbirliği, paylaşma, özgecilik, yardımlaşma, teselli etme gibi başkalarının mutluluğu ve yararına olan davranışları kapsayan prososyal davranışlar “olumlu sosyal davranışlar” olarak adlandırılmaktadır (Uzmen ve Mağden, 2002: 195). Bunun yanında “prosocial behavior” sözcük grubu Türkçe’ye çevrildiğinde “olumlu sosyal davranış ve toplum yanlısı davranış” anlamlarına geldiği görülmektedir (Tureng, 2016).

Son zamanlarda örgüt çalışanları da kendilerine verilmiş görevleri dışında örgüt yararına prososyal davranışlarda bulunmaktadır. Prososyal davranışlar; örgütün amaçlarına yönelik kişinin istekli olarak gerçekleştirdiği, yarar sağlayıcı olumlu davranışlardır. Bu davranışlar kişinin biçimsel rollerine ilişkin olabileceği gibi rollerinin dışında da gerçekleşebilmektedir. Önemli olan bu davranışların örgütün yararına olmasıdır. Çünkü bazı prososyal davranışlar örgüte zarar da verebilmektedir. Örneğin; bir alt üretim yöneticisinin performans eksikliği gösteren çalışana tolerans tanınması, müşteriyi kazanmak için yanlış fiyat uygulamaları yapması veya çalışma arkadaşlarını eleştirmesi örgütün zararına davranışlar olduğu söylenebilir (Soydemir vd., 2014: 66).

Örgüt üyelerinin kendi istekleriyle örgüt yararına sergiledikleri olumlu, toplum ve üretkenlik yanlısı davranışlar prososyal davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Bir banka çalışanının yeni işe başlayan çalışma arkadaşına kurumu, işini ve çalışma arkadaşlarını tanıtmaması ya da çalışma arkadaşlarıyla işbirliğinde bulunması örnek verilebilmektedir (Karabey, 2013: 2). Prososyal hizmet davranışı olarak da adlandırılan prososyal davranışlar başkaları yararına, başkalarını mutlu etmeye ve faydalı olmaya yönelik kişinin kendi iradesiyle gerçekleştirdiği davranışlardır (Akduru vd., 2016: 375).

Prososyal davranışlar ile ilgili literatür incelendiğinde kavrama ilişkin bugüne kadar birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları ve kaynakları Tablo 17’de özetlenmektedir.

Tablo 17: Prososyal Davranış Tanımlamaları

Tanımlar	Kaynaklar
Prososyal davranışlar, kişisel çıkar gözetilmeksizin, başkalarının yararı düşünülerek yapılan, yardımlaşma, paylaşma gibi davranışlardır.	(Hoffmann, 1982: 281)
Prososyal davranışlar, bireylerin başkalarına yarar sağlayacağı ümidiyle yaptıkları davranışlardır.	(Brief ve Motowidlo, 1986: 717)
Prososyal davranışlar, bir kişinin başka bir kişi veya grup için faydalı olacak, kişinin kendi isteğiyle, gönüllü olarak yaptığı davranışlardır.	(Eisenberg ve Mussen, 1989: 3)
Bilgin (1998)' e göre prososyal davranışlar, başka bir kişi ya da gruba fayda sağlamak amacıyla yapılan gönüllü davranışlardır.	(Gökdağ, 2004: 101)
Prososyal davranışlar, davranışta bulunanın bir bedel ödediği, fedakârlık gösterdiği ve riske katlandığı davranışlardır.	(San-Bayhan ve Artan, 2007: 240)
Prososyal davranışlar, faydacı ve özgeci yardımlardır.	(Çalık vd., 2009: 555)
Prososyal davranışlar, örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya örgütün huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır.	(Özdevecioğlu, 2009: 49)
Prososyal davranışlar, özgecili olarak ifade edilen kişisel çıkar ve ödül beklenmeden yapılan yardımsever hareketlerdir.	(Karadağ ve Mutaftçılar, 2009: 43)
Prososyal davranışlar, yardım etme, paylaşma, teselli etme, işbirliği yapma gibi davranışları kapsayan olumlu sosyal davranışlardır.	(Yıldız vd., 2012: 218)
Prososyal davranışlar, örgüt başarısının ve müşteri memnuniyetinin artmasında önemli role sahip olan ve hizmet sürecinde çalışanlardan sürekli beklenen davranışlardır.	(Yeşiltaş vd., 2013: 338)
Prososyal davranışlar, örgüt üyelerinin örgütsel rollerini gerçekleştirirken etkileşimde olduğu kesimlerin çıkarlarını düşünerek yaptıkları davranışlardır.	(Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 120)

Yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak prososyal davranış kavramı ile ilgili genel bir tanım yapılabilmektedir. Prososyal davranışlar, örgüt amaçlarına etkili ve

verimli bir şekilde ulaşmak için örgüt fonksiyonlarının eksiksiz olarak yerine getirilmesi adına çalışanların kendilerine verilmiş görevlerinin ve sahip oldukları rollerinin dışında kendi isteği ile gönüllü olarak göstermiş oldukları pozitif (olumlu) sosyal davranışlardır.

3.2. PROSOSYAL DAVRANIŞ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEORİSİ

1980 yılından sonra ortaya çıkan, örgüt başarısı için çalışanların örgütsel rollerinin yanında örgüt yararına işbirliği, paylaşma ve fedakârlık gibi ekstra rol davranışları sergilemesi gerektiği yönündeki düşünce, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimlerinde araştırma konusu olan prososyal davranış kavramının örgütsel davranış literatürüne girmesinin önünü açmıştır. Smith vd. (1983) “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Doğası ve Öncülleri)” adlı çalışmasında ilk defa prososyal davranış kavramından söz etmiştir.

Prososyal davranış kavramına yönelik yapılmış yerli araştırmalar olmakla birlikte bu kavram daha çok yabancı araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bunun yanında kavrama yönelik yapılmış araştırma sayısı sınırlı sayıda olup yabancı literatürde yer alan ilk araştırmalar Hoffman (1982), Smith vd. (1983), Brief ve Motowidlo (1986), Eisenberg ve Mussen (1989) tarafından yapılmıştır. Yerli literatürde yer alan ilk araştırmalar ise Uzmen ve Mağden (2002), San-Bayhan ve Artan (2007), Karadağ ve Mutaftçılar (2009), Çalık vd. (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda çoğunlukla çocuklar ve bebekler üzerinde araştırma yapılmasına karşın örgüt çalışanlarına yönelik araştırmalar da yapılmıştır.

Prososyal davranışların gelişimi araştırıldığında Hoffman (1982, 2000) prososyal davranış kavramının ortaya çıkışında ve gelişiminde bebek ve çocukların kendi farkındalıklarına ve başkalarının ayırımına dair rollerini tanımlayan dört evreden oluşan teorik bir model sunmuştur. Tablo 18’de özetlenen bu modelde bir prososyal davranışın gelişimi açıklanmaya çalışılmaktadır (Eisenberg vd., 2006: 654-655).

Tablo 18: Prososyal Davranışların Gelişimi

Evre	Açıklama
1. Evre: Evrensel Empati (Duygudaşlık Etkileşimi)	Bu ilk aşamada yeni doğan bebekler evrensel empati (duygudaşlık) olarak ifade edilen empatik davranışlar sergilemektedir. Bebeklerin tepkisel ağlama göstermesi, bebeklerin başka bir bebek huzursuzlandığında huzursuzlanması örnek verilebilir.
2. Evre: Egoantrik (Benmerkezci) Empatik Sıkıntı	Bebekler bir yaşından sonra benmerkezci empatik sıkıntı yaşamaya başlarlar ve başka bebeklerin yaşadıkları sıkıntının aynısı ile karşılaştıklarında kendilerini rahatlatma eğilimi gösterirler. Bu aşamada bebekler diğer bebeklerden farklı bir “ben” oluşturmaya çalışsalar da bunu tam olarak gerçekleştiremezler.
3. Evre: Yarı-Egoantrik Empatik Sıkıntı	İki yaşın başında olup yeni yürümeye başlayan çocuklar dokunarak ya da vurarak sıkıntısı olan diğer bir çocuğa yardımcı olamaya çalışır. Bu aşama “yarı-egoantrik empatik sıkıntı” olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada çocuklar diğerlerinin içsel durumunu tam olarak ayırt edememesine rağmen kendini diğerlerinden ayırt ederek empatik davranışlarda bulunabilmektedir.
4. Evre: Gerçeğe Uygun Empatik Sıkıntı	Bu aşamada çocuklar diğerlerinin hislerini ve onların hislerinin kendilerinininkinden farklı olabileceğini anlayabilmektedir. Bu nedenle, prososyal davranışlar diğer bireyin gereksinimlerine yönelik farkındalığı ifade etmektedir. Çocuklar iki yaşında bazen “gerçeğe uygun empatik sıkıntı aşaması” yaşayabilmektedir.

Kaynak: Eisenberg vd., 2006: 654-655

Prososyal davranışların kuramsal temeli araştırıldığında dört teoriye dayandığı görülmektedir. Bunlar sosyal mübadele (değişim) teorisi, karşılıklık norm teorisi, sosyal adalet ve denklik normu teorisi ve sosyal sorumluluk normu teorisi olup aşağıda açıklanmaktadır. Bu teorilerden “Sosyal Sorumluluk Normu Teorisi”nin prososyal davranış tanımına uyduğu, diğer teorilerin ise prososyal davranışın tanımı ile çeliştiği görülmektedir.

Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi: Blau (1964) tarafından geliştirilen bu teoride sosyal ve ekonomik mübadele olmak üzere iki tür ilişki bulunmaktadır. Bu

teoride kişilerarası sosyal ilişkiler bir tür kaynak değişimi olarak görülmektedir. Teorinin temel varsayımı kişilerin ödüllendirilme beklentisi ile sosyal ilişkilerde bulunması ve bu ilişkileri sürdürmesidir (Gürbüz, 2006: 52).

Karşılıklılık Norm Teorisi: Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen bu teori Sosyal Mübadele Teorisi'nde olduğu gibi insanların elde ettikleri faydalara karşılık olumlu davranışta bulunacağı temeline dayanmaktadır. Gouldner'a göre Karşılıklılık Normu'ndan söz edebilmek için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve bu kişilere zarar vermemeleri gerekmektedir (Gürbüz, 2006: 52). Bu teoriye göre insanlar yardıma, yardımla karşılık vermektedir. İş ortamında çalışanlar, liderlerinden gördükleri adil ve eşit tutum ve davranışa karşılık prososyal davranış sergileme gereksinimi duymaktadır (İpek, 2014: 9).

Sosyal Adalet ve Denklik Normu Teorisi: İnsanlar, kişilerin katkı sağladığı oranda hak almasının doğru olduğunu savunmaktadır. Homans'ın "sosyal adalet", Adams'ın "denklik" olarak adlandırdığı bu norma göre bir örgütte aynı işi yapan kişilerin performansı eşit ise eşit şekilde ödüllendirilmelidir. Böylece çalışanların liderlere, yöneticilere, örgüte ve diğer çalışanlara olan tutumu prososyal anlamda eşit düzeyde olması beklenebilir (Tevrüz vd., 2012: 167-187).

Sosyal Sorumluluk Normu Teorisi: Diğer teorilerde kişiler arasında bir etkileşim söz konusu iken bu teoride kişiler arasında bir etkileşim yoktur. Bir kişinin bir yabancıya yardım etmesi durumu söz konusudur. Berkowitz ve Daniels, bu durumda kişiler arasında bağımlılık ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir (Tevrüz vd., 2012: 167-187). Bu teoriye göre bağımlı ve yardıma ihtiyacı olan kişilere yardıma bulunmamız gerekmektedir. Prososyal davranışları en çok bu teori açıklamaktadır.

Sonuç olarak; prososyal davranışın açıklanmasında ve gelişiminde temel alınan teoriler göz önüne alındığında insanların prososyal davranış sergileme nedenleri şunlardır (Gürbüz, 2006: 54):

- Çalışanlar, iş ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin olduklarında, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirerek ve bunun sonucunda prososyal davranış sergileyebilmektedir.

- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurmakta ve örgütün yararına davranış sergilemektedir. Bu davranışlar örgütsel bağlılık, yöneticilerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar olabilmektedir. Dolayısıyla çalışan yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa başka bir ifade ile psikolojik sözleşme ihlali yoksa yüksek düzeyde bir prososyal davranış sergileyebilir.
- Birey sergileyeceği prososyal davranış sonucunda sosyal onay alıyorsa ve kendini kabul ettireceğine inanırsa prososyal davranışını tekrarlamaktadır.
- Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer aşamaları boyunca bir şekilde sergilediği prososyal davranışın kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa tekrar prososyal davranış sergileyebilmektedir.
- Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya prososyal davranışını iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görürse prososyal davranışta bulunabilmektedir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden gelerek ve karşılıksız olarak iyilik amacıyla prososyal davranışta bulunabilmektedir.

3.3. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÖZELLİKLERİ VE BOYUTLARI

Prososyal davranışlarla ilgili tanımlamalar incelendiğinde tanımlamalarda prososyal davranışların özellikleri ve boyutları görülebilmektedir. Brief ve Motowidlo (1986: 713-716) prososyal davranışların özelliklerini on üç maddede açıklamaktadır:

- Çalışma arkadaşlarına mesleki konularda yardımcı olmak,
- Çalışma arkadaşlarına kişisel sorunları hakkında yardımcı olmak,
- Kişisel kararlar konusunda hoşgörülü olmak,
- Örgütsel olarak tutarlı yollardan müşteriye ürün ya da hizmet sunmak,
- Örgütsel olarak tutarlı yollardan olmasa bile müşteriye ürün ya da hizmet sunmak,
- Örgütsel hizmet ya da ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularda müşteriye yardımcı olmak,
- Örgütsel değerler, politikalar ve düzenlemelerle uyumlu olmak,

- Prosedürel, yönetsel ve örgütsel iyileştirmeler ile ilgili tavsiyelerde bulunmak,
- Yanlış direktiflere, prosedürlere ve politikalara itirazda bulunmak,
- İşinde fazladan çaba harcamak,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Tüm zorluklara rağmen örgütte kalmayı tercih etmek,
- Örgütü çevresine olumlu bir şekilde temsil etmektir.

Carlo vd. (2003: 113) tarafından geliştirilen prososyal eğilim ölçeğine göre prososyal davranışların “Kamusal, Gizli, Acil, Duygusal, İyilik Yönlü ve Özgeci” olmak üzere altı boyutu bulunmaktadır:

Kamusal Prososyal Davranışlar: Diğer insanların fark edebileceği şekilde yapılan diğer insanlara fayda sağlamayı amaçlayan davranışlardır.

Gizli (Anonim) Prososyal Davranışlar: Diğer insanların bilgisi olmadan insanlara yardım etme eğiliminde olan davranışlardır.

Acil Prososyal Davranışlar: Acil ya da kriz durumlarında başkalarına yardım etmeyi ifade eden davranışlardır.

Duygusal Prososyal Davranışlar: Duygusallık uyandıran durumlarda başkalarına faydalı olan gönüllü davranışlardır.

İyilik Yönlü Prososyal Davranışlar: İstenildiği zaman başkalarına yardımda bulunmayı ifade eden davranışlardır. Yumuşak başlı olmayı ifade eder.

Özgeci (Fedakâr) Prososyal Davranışlar: Herhangi bir karşılık beklenmeden başkalarına yardım etmeyi ifade eden davranışlardır.

Bu boyutların dışında ilgili araştırmalarda prososyal davranışların yardım etme, empati (duygudaşlık), paylaşma, koruma, destekleme, işbirliği, özgecilik (diğerkamlık), yardımlaşma, teselli etme, fedakarlık gibi boyutlarının da olduğu görülmektedir (Çekin, 2013; San-Bayhan ve Artan, 2007; Uzmen ve Mağden, 2002; Hoffmann, 1982).

3.4. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN SINIFLANDIRILMASI

Literatür incelendiğinde çeşitli sınıflandırmalar yapılmakla birlikte genel olarak prososyal davranışlar, prososyal örgütsel davranışlar ve prososyal hizmet davranışları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.4.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların rol tanımları içinde ya da rol tanımları dışında isteğe bağlı olarak sergiledikleri bireylerin ve örgütün refahını artırmayı amaç edinen faydalı davranışlardır. Bu davranışlar örgüt yararına yönelik olabileceği gibi örgüte zarar veren davranışlar da olabilir. Prososyal örgütsel davranışlar, müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar, örgüt-çalışan odaklı prososyal örgütsel davranışlar, örgüt yararına yönelik prososyal örgütsel davranışlar ve örgüt zararına yönelik prososyal örgütsel davranışlar şeklinde dörde ayrılmaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 92).

Müşteri Odaklı Prososyal Örgütsel Davranışlar: Kısaca müşteriye yönelik sergilenen prososyal davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar rol içi ve rol dışı olmak üzere iki farklı şekildedir. Rol içi prososyal örgütsel davranışlar, görev tanımlarında yer alan, örgütün çalışanlarından beklediği davranışlardır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 92). Rol dışı prososyal örgütsel davranışlar ise çalışanların örgütün belirlediği biçimsel performans standartlarının üzerine çıktığı davranışlardır (Pelled vd., 2016: 209) .

Örgüt-Çalışan Odaklı Prososyal Örgütsel Davranışlar: Örgüte yönelik prososyal davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da ifade edilen bu davranışlar, rol ötesi prososyal örgütsel davranışlar olarak çalışanların müşterilere, örgüte ve çalışanların kendilerine yönelik sergiledikleri davranışlardır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 93).

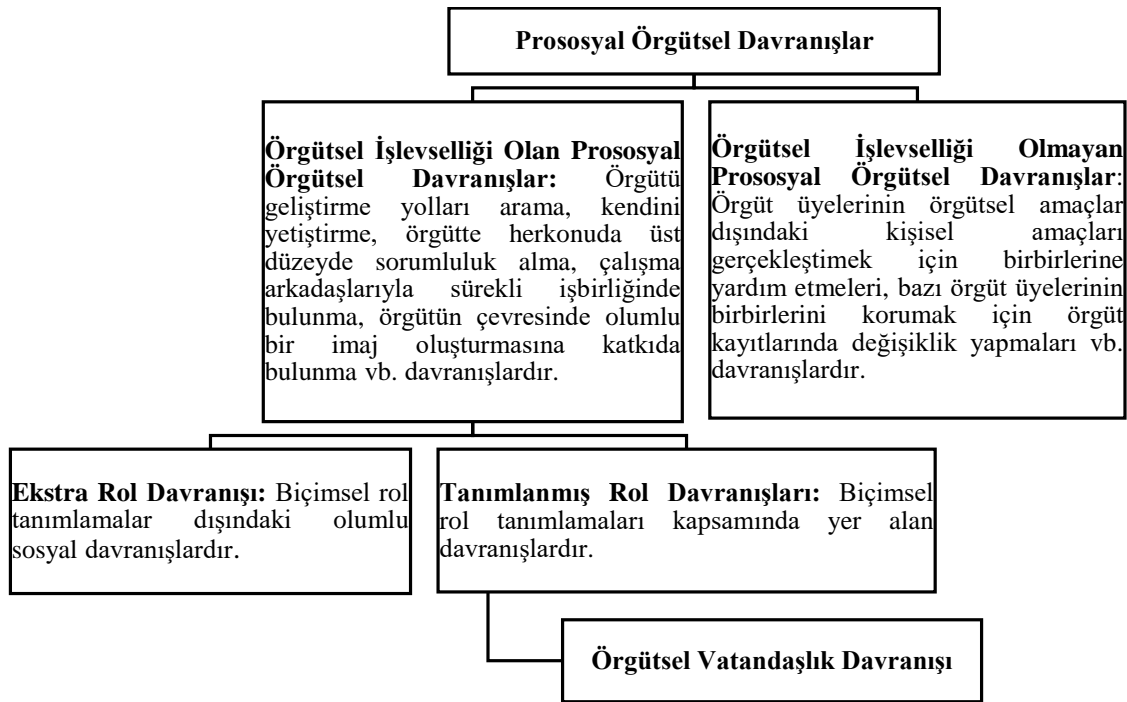
Örgüt Yararına Yönelik Prososyal Örgütsel Davranışlar: İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımda bulunma, iş yerinde olmayan çalışanlara işlerinde yardım etme, zorunlu olmadığı halde yeni işe başlayanlara işe alışmaları konusunda yardımcı olma, ağır iş yüküne sahip olanlara yardımcı olma ve yöneticisine işinde destek olma gibi davranışlardır. İş ile ilgili konularda astlara, eşit düzeydeki çalışanlara ve yöneticilere yardım etme gibi faydalı olmayı amaçlayan davranışlar rol ötesi

davranışlar iken, çalışma arkadaşına yardım etme, resmi olarak yeni işe başlayan çalışanları işe alıştırmaya ve üstlerine destek olma gibi davranışlar rol içi davranışlardır. Rol içi ya da rol ötesi bu tür prososyal davranışlar genel olarak örgütün yararına yönelik olan prososyal örgütsel davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 716).

Örgüt Zararına Yönelik Prososyal Örgütsel Davranışlar: İşe alma, performans değerlendirme gibi çalışan ile ilgili kararların çalışanları koruma ve kollama adına olması gerektiği gibi ve doğru bir şekilde alınmaması, yasakların çiğnenmesi, bu konularda çalışana gereksiz ve korumacı davranılması örgüte zarar veren prososyal davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 716).

Diğer yandan Özen-İşbaşı (2000: 20) prososyal örgütsel davranışları Şekil 13'deki gibi sınıflandırarak örgütsel vatandaşlık davranışının prososyal davranışlar içerisindeki yerini açıklamaktadır.

Şekil 13: Prososyal Örgütsel Davranış Türleri



Kaynak: Özen-İşbaşı, 2000: 20

3.4.2. Prososyal Hizmet Davranışları

Prososyal hizmet davranışları, örgütlerde çalışanlar tarafından müşteri odaklı sergilenen rol içi ve rol dışı davranışları ve çalışanların iş arkadaşlarına (işbirliğine) yönelik sergilediği davranışları kapsamaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 337). Buna göre

prososyal hizmet davranışları, rol içi prososyal hizmet davranışları, rol dışı prososyal hizmet davranışları ve çalışanlara yönelik prososyal hizmet davranışları olmak üzere üç kategoride incelenebilmektedir.

Rol İçi (Tanımlı) Prososyal Hizmet Davranışları: Örgüt prosedüründe açık ve net olarak belirtilen, örgütün refah seviyesini arttırmayı amaçlayan davranışlardır. Diğer bir ifade ile görev tanımlarında yer alan ve çalışanlardan örgütsel rolleri kapsamında istenen davranışlardır. Rol içi prososyal davranışların kısa dönemde örgütte hizmet kalitesine ve müşteri tatminine olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışanların müşterilere nazik davranması, hizmet süreçleri hakkında müşterilere doğru bilgi vermesi ve hizmeti en üst düzeyde sunması gibi davranışlar örnek verilebilmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 338).

Rol Dışı (Ötesi) Prososyal Hizmet Davranışları: Çalışanların resmi görevleri dışında gönüllü ve istekli olarak sergiledikleri örgüt için faydalı olan ekstra-rol davranışlarıdır. Bu davranışlar ne zorunlu ne de örgütte ödüllendirilen davranışlardır (Kanten, 2014: 257). Rol dışı prososyal davranışlar, müşterilerde örgüte karşı olumlu duyguların gelişmesini sağlayarak uzun dönemde müşteri bağlılığının oluşumuna katkı sağlamaktadır. Çalışanların müşterileri anlayışla dinlemesi, müşterilerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi ve müşterilere tavsiyelerde bulunması rol dışı davranışlara örnek verilebilmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 338-339).

İşbirliğine (Çalışanlara) Yönelik Prososyal Hizmet Davranışları: Bir örgüt içinde örgütün çıkarları adına çalışanların müşterilere ayrıcalıklı hizmet sunmak için işbirliği ve iletişim içerisinde, bir takım çalışması şeklinde sergiledikleri davranışlardır (Bellou ve Andronikidis, 2008: 946).

Ackfeldt ve Wong (2006: 743-744) araştırmasında kullandığı ölçekte prososyal hizmet davranışlarını Tablo 19'da görüldüğü gibi üç grupta sınıflandırmaktadır. Bu ölçek aynı zamanda çalışmanın araştırma kısmında kullanılmaktadır.

Tablo 19: Prososyal Hizmet Davranışlarının Sınıflandırılması

Ekstra-Rol Prososyal Davranışları	
1	Görev kapsamı dışındaki konularda gönüllü olarak müşterilere yardımcı olmak
2	Yönetim tarafından beklenen ya da gerekli görülen konular dışındaki problemlerde müşteriler yardımcı olmak
3	Müşterilere hizmette bulunurken sıklıkla görevinin dışına çıkmak
4	Müşteri memnuniyetini sağlamak için isteyerek yolunun dışına çıkmak
5	Müşterilere yardım etmek için sıklıkla yolunun dışına çıkmak
6	Müşteriyi memnun etmek için ekstra davranışlar sergilemekten zevk almak.
7	Görev kapsamı dışında müşterilere yardımcı olmanın gerekli olmadığını düşünmek
Rol Tanımlı Prososyal Davranışlar	
1	Müşterilere hizmet konusunda yönetim tarafından gerekli görülen tüm görevleri yerine getirmek
2	Müşterilere hizmet ederken biçimsel performans gereklerini yerine getirmek
3	Görev tanımında belirtilen müşterilerle ilgili sorumlulukları yerine getirmek
4	Beklenen müşteriye hizmet davranışlarını bütünüyle tamamlamak
5	Yönetim tarafından gerekli görülen durumlarda müşterilere yardımcı olmak
6	Müşterilere hizmet verirken nadiren görev kapsamı dışına çıkmak
7	Müşterilere hizmet konusunda beklenen performans gerekleri hakkında bilgi sahibi olmak
İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranışlar	
1	Ağır iş yüküne sahip çalışma arkadaşlarına yardım etmek
2	Çalışma arkadaşlarına yardım eli uzatma konusunda daima hazır olmak
3	Talep edilmemesine rağmen yeni çalışma arkadaşlarının eğitilmesi için zamanından fedakârlık etmek
4	Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak için gönüllü olarak zaman harcamak
5	İşi ile ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarına isteyerek yardım etmek
6	Çalışma arkadaşlarını etkileyecek bir eylemde bulunmadan önce onları bilgilendirmek
7	Sahip olunan bilgi ve uzmanlığı diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak

Kaynak: Ackfeldt ve Wong, 2006: 743-744

3.5. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Örgütlerin amaçlarına ulaşması ve başarılı olmaları için çalışanların, yöneticilerin ve işverenlerin prososyal davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Prososyal davranışlar, sunulan hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinde ve uzun dönemde müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatının sağlanması konusunda çalışanların müşteri ile yüz yüze ilişki kurması nedeniyle kritik öneme sahip davranışlardır (Lee vd., 2006: 251-252).

Prososyal davranışların, özellikle son yıllarda gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün payının yükselmesi nedeniyle önemini arttığı görülmektedir. Çünkü hizmet sektöründe istihdam edilen çalışan sayısı giderek artmakta, çalışanların tutum ve davranışları örgütsel süreçlerin kalitesinde belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda örgütler, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışacak ve müşteri odaklı davranışlar sergileyebilecek çalışanları istihdam etmek istemektedir. Günümüzde hizmet sektöründe rekabet avantajı elde etme amacı taşıyan örgütler, çalışanların biçimsel rolleri kapsamında müşterilere en iyi şekilde hizmet sunmayı istemektedir. Bunun yanında, çalışanların görev tanımlarının dışında da ekstra çaba sarf ederek, müşterilere yönelik çeşitli hizmet davranışları sergilemelerini; aynı şekilde çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever davranışlarda bulunmalarını beklemektedir. Dolayısıyla içinde bulunduğumuz günümüz küresel rekabet koşulları çalışanların klasik anlamda görevlerini yerine getirmelerinin ötesinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı ekstra çaba sarf etmelerini ve yardımsever olmalarını gerekli kılmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 337).

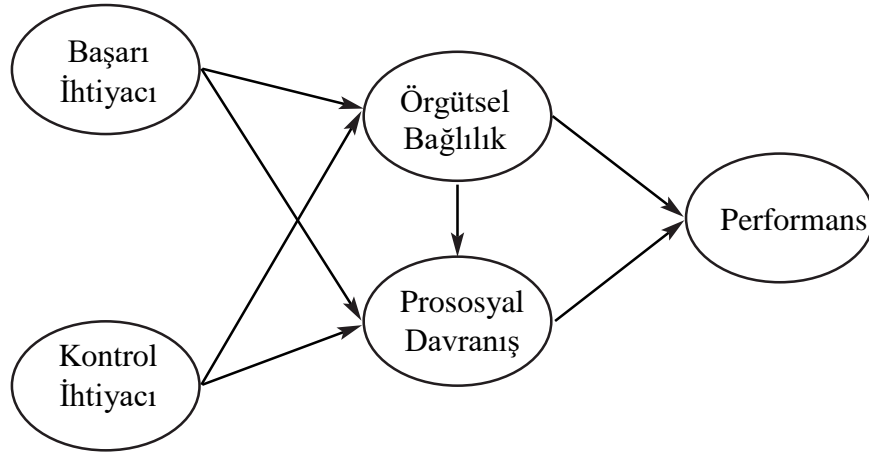
Prososyal davranışların sergilenmesi örgütsel başarıya birçok katkı sağlamaktadır. Podsakoff ve MacKenzie (1997: 136-137) prososyal davranışların örgütsel başarıya katkısını sekiz maddede özetlemektedir:

- Çalışanların verimliliğini artırmaktadır.
- Yöneticilerin verimliliğini artırmaktadır.
- Örgütsel kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.
- Kıt kaynakların tamamen bakım ve onarım fonksiyonlarına ayrılması ihtiyacını azaltmaktadır.

- Örgüt içinde ekip üyeleri ve çalışma grupları arasında faaliyetlerin koordinasyonunda etkili bir araç olarak hizmet vermektedir.
- Nitelikli personelin örgütte kalmasını sağlamak ve örgütün nitelikli personeli etkileme yeteneğini kuvvetlendirmektedir.
- Örgütsel performansın istikrarını artırmaktadır.
- Çevresel değişimlere karşı örgütün uyum yeteneğini artırmaktadır.

Prososyal davranışlar, örgüt yönetiminin belirlenen amaç ve hedeflere etkili ve verimli ulaşabilmesi konusunda insan kaynağının yönetimi bağlamında kolaylıklar sağlayarak çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Olumlu bir iş ortamı oluşturularak iç müşteri memnuniyetinin sağlanması sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme algılarında olumlu yönde değişme olması sağlanarak iş performansı artırılmaktadır. Baruch vd. (2004: 403) prososyal davranışların performansa etkisini Şekil 14`de görüldüğü gibi teorik bir modelle ortaya koymaktadır. Bu modele göre kişilerin başarı ve kontrol ihtiyacı örgütsel bağlılık ve prososyal davranış değişkenlerini etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve prososyal davranışlar da iş performansını etkilemektedir.

Şekil 14: Prososyal Davranışların İş Performansına Etkisi



Kaynak: Baruch vd., 2004: 403

Çalışanların, yöneticilerin ve işverenlerin prososyal davranışlar sergilemesi iş performansını artırmaktır. Bu durum örgütlerde verimliliği, etkinliği ve kaliteyi artırmakta dolayısıyla örgüt başarısını olumlu etkilemektedir.

3.6. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÇALIŞMA DEĞİŞKENLERİYLE İLİŞKİSİ

Prososyal davranışlar birçok bireysel ve örgütsel değişken ile ilişkilidir. Ancak bu bölümde ilgili araştırma konusu dikkate alındığından dolayı prososyal davranışların öncelikle psikolojik sözleşme ihlali ile daha sonra etik liderlikle ilişkisi açıklanmaktadır.

3.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Günümüzde psikolojik sözleşme bilim ve iş dünyasında önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni, psikolojik sözleşmenin ekonomik ve örgütsel anlamda meydana gelen yeni gelişmelerle birlikte iş ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlama konusunda önemli araçlardan biri olmasıdır. Buna göre psikolojik sözleşme kısaca, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamıdır (Ergun-Özler ve Ünver, 2012: 327; Genç vd., 2008: 840).

Çalışanın örgüte sağlayacağı faydalar karşısında örgütün de çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve olanakları ortaya koyacağı beklentisi ile çalışan ve örgüt arasında psikolojik sözleşme olarak ifade edilen çift taraflı bir değer alış-verişi oluşmaktadır. Bu değer alış-verişinin düzgün bir şekilde işlemesi, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Ancak bu değer alış-verişinin düzgün işlememesi diğer bir ifade ile psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgütlerde çalışanların, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmelerine neden olmaktadır (Aydın-Tükeltürk vd., 2009: 688). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanların iş tatmini azalmakta ve iş tatmini azalan çalışanlar zamanla işinden ve örgütünden soğumaktadır (Yiğit, 2015: 119) Bu durum çalışanların örgüt için yapmış oldukları ekstra-rol davranışları olarak ifade edilen prososyal davranışları azaltmaktadır. Dolayısıyla çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile prososyal davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Ugwu ve Oji , 2013: 140-141).

3.6.2. Etik Liderlik

Son yıllarda iş dünyasında yönetici-yönetilen çelişkisinden kaynaklanan birtakım etik krizler, örgütlerde liderin etik davranışlarının önemini ortaya çıkarmıştır. Liderin etik ilkelere uygun davranışlar sergilemesi ise etik liderlik olarak

adlandırılmaktadır. Başka bir ifade ile etik liderlik, liderliğin etik boyutudur. Etik liderlik, yönetici-yönetilen çelişkisinin kontrolünün sağlandığı bir yöntem ve tekniktir. Liderin sergilediği etik ya da etik dışı davranışlar, örgüt içinde çalışanların olumlu tutum ve davranışlarına etki etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 1). Brown ve Treviño (2006: 607) tarafından sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak geliştirilen önermelere göre etik liderlik ile prososyal davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının örgütlerde olumlu bir etik iklimin oluşumuna katkıda bulunarak çalışanların prososyal davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Shin, 2012: 301). Dolayısıyla yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların prososyal davranış eğilimleri de artmaktadır.

Etik liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde sadece çalışanların değil, lider ve yöneticilerin de sosyal öğrenme teorisi kapsamında prososyal davranışlar sergiledikleri ve izleyicilerine ahlaki değerler konusunda örnek olarak örgüt kültürüne yönelik önemli roller üstlendikleri görülmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 109).

3.7. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Prososyal davranış kavramı ile ilgili örgütsel davranış literatüründe yeterli düzeyde çalışmanın olmadığı özellikle yerli literatürde çok az çalışmanın olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde güncel çalışmalara ağırlık verilmekte ve bu çalışmalardan bazılarının yapılış amaçları ve ulaşılan sonuçları açıklanmaktadır.

Malhotra ve Ackfeld (2016) içsel iletişim ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkilerin altında yatan aracılık mekanizmalarını araştırmak için kavramsal bir çerçeve geliştirip test ederek prososyal davranış literatürüne katkıda bulunmaya çalışmışlardır. Bu amaçla İngiltere'de bir hizmet organizasyonunda ön-hat çalışanlarından veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, içsel iletişim uygulamalarının çalışanların rol stresi ve örgütsel bağlılığını etkilemesi sonucunda prososyal hizmet davranışlarının da etkilendiğini göstermiştir. Dolayısıyla içsel iletişim ile prososyal hizmet davranışı ilişkisinde rol stresi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Bayrakçı ve Kayalar (2016) ifşa (whistleblowing) davranışının prososyal davranış olarak kabul edilip edilemeyeceğini değerlendirmişlerdir. Yapılan

değerlendirmeye göre ifşanın prososyal davranış olarak kabul edilmesinde en önemli nokta ifşaya neden olan güdülerdir. Bu güdüler; etik ve ahlaki nedenler, yasal zorunluluklar, kişisel çıkar, özgecilik, devlet çıkarı ve örgüt yararı olarak belirlenmiştir. Bu güdülerle yapılan bir ifşa davranışı prososyal bir davranış olarak kabul edilmektedir. Diğer nokta ise ifşa davranışının sonucudur. İfşa davranışı, etkileşimde bulunulan kesimlerden herhangi biri için olumlu bir sonuca sebebiyet vermişse prososyal bir davranış kabul edilmektedir.

İpek ve Özbilgin (2015) milletvekillerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının, danışmanların prososyal davranışları üzerindeki etkisi incelemiştir. Anakütle olarak belirlenen 519 milletvekili danışmanından 385'ine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, korelasyon, t-testi, regresyon, ki-kare ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuş ve ilişkinin varlığı istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Araştırma sonucunda otoriter liderlik tarzı ile doğrusal ve olumsuz, babacan otoriter liderlik tarzı ve demokratik liderlik tarzı ile doğru yönlü ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liberal liderlik tarzında ise beklentilerin aksine, ters yönlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar arasında da doğru yönde ve olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Tsaur vd. (2014) iş standardizasyonu ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bu ilişkide prososyal hizmet davranışlarının aracılık rolünü açıklamaya çalışmışlardır. Bu amaçla Tayvan'da turizm ve otel işletmelerinde 336 müşteri temsilcisi ve 404 müşteriden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen bu veriler, iş standardizasyonunun müşteri temsilcilerinin rol tanımlı prososyal davranışları, ekstra-rol prososyal davranışları ve müşterilerin hizmet kalitesi algısını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca ekstra-rol prososyal davranışlar servis kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın rol tanımlı prososyal davranışların hizmet kalitesi üzerindeki etkisi önemli değildir. Bunlara ek olarak, prososyal hizmet davranışlarının, iş standardizasyonu ve hizmet kalitesi ilişkisinde aracılık rolü bulunmaktadır.

Kanten (2014) iş yaşamının kalitesinin proaktif ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan 218 çalışandan oluşmaktadır. Çalışanlardan anket tekniği ile elde edilen veriler keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik

modellemesi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş yaşamının kalitesinin bazı boyutları ile proaktif ve prososyal örgütsel davranışlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan iş yaşamının kalitesi çalışanların bireysel ve iş arkadaşlarına yönelik proaktif davranış sergilemeleri ile rol ötesi prososyal davranış sergilemelerini etkilemektedir. Ayrıca iş yaşamının kalitesinin çalışanların örgüte yönelik proaktif davranış sergilemelerini, rol içi ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar sergilemelerini etkilemediği görülmektedir.

Soydemir vd. (2014) kolluk çalışanlarının görev/insan odaklı liderlik algılamasının, vatandaşa karşı sergilediği prososyal hizmet davranışlarına etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Saha araştırması yöntemi kullanılan bu çalışmada 166 kolluk çalışanı (polis ve jandarma) üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Bununla birlikte 4 kolluk amiri ile de mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler açıklayıcı faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre güvenlik hizmeti sağlayan kolluk amirleri görev odaklı bir yaklaşım sergilerse personelin rol içi hizmet davranışları ve rol ötesi hizmet davranışları artmaktadır. Bu duruma kolluk çalışanlarının icra ettikleri mesleklerinin karakteristik özellikleri neden olduğu görülmektedir.

Ugwu ve Oji (2013) psikolojik sözleşme ihlali, öz-yeterlik ve iş aile çatışmasının çalışanların prososyal davranışları üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Bu amaçla Nijerya'daki ticari bankalarda 120 erkek ve 151 kadın olmak üzere toplam 271 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yüksek öz-yeterlik düzeyine sahip çalışanlar yüksek düzeyde prososyal davranış sergilerken yüksek düzeyde iş aile çatışması yaşayan çalışanlar ise düşük düzeyde prososyal davranış sergilemektedir. Ayrıca görevini yerine getirebilme yeteneğinin olduğuna inanan çalışanların ekstra-rol davranışında bulunma eğiliminin olduğu, yüksek düzeyde iş aile çatışması yaşayan çalışanlarda ise tam tersi bir durumun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Limpanitgu vd. (2013) örgüt kültürünün, iş tutumları (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) ve kolektivist kültürde çalışanlar arasında hizmete özgü örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilen prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü test etmeyi amaçlamışlardır. Bu amacı gerçekleştirmek için aynı

endüstri dalında farklı kültürel değerlere sahip şirketlerde çalışanlardan (ulusal kültürün etkisini kontrol etmek için) bilgi toplanmıştır. Böylece biri Tayland ve diğeri ABD merkezli olmak üzere iki havayolu şirketinden 439 kabin görevlisinden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulguları, her iki örneklem grubunda da iş tutumlarının (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) prososyal hizmet davranışlarını farklı derecelerde etkilediğini göstermiştir.

Yeşiltaş vd. (2013) otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni kapsamında ulaşılan 410 otel işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, otantik liderlik tarzı çalışanların müşterilere yönelik rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar sergilemelerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız vd. (2012) üniversite öğrencilerinin kişilik tiplerinin ve sergiledikleri prososyal davranışların neler olduğunu ve bunlar arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, öğrencilerin %59'unun A tipi, %41'inin B tipi kişilikte olduğu; sırasıyla gizli, itaatkâr, özgeci ve kamusal prososyal davranışı daha fazla sergilediği gözlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin kişilik türüne göre prososyal davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; cinsiyete, harcama tutarına, baba ve anne eğitim düzeyine göre prososyal davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu; kamusal boyut ile diğer boyutlar arasında negatif ilişkiler gözlenmişken gizli, itaatkâr ve özgeci boyutlar arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Karadağ ve Mutafçılar (2009) özgecilik kavramını prososyal davranış ekseninde incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla literatür değerlendirme yöntemlerinden Bütünleştirici Değerlendirme Yöntemi'ni kullanarak teorik bir çözümleme yapılmıştır. Yapılan çözümleme sonucunda özgecilik ile prososyal davranış arasında çok yakın ve

olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca özgecilik ve prososyal davranışın benzer anlamlar taşıyan kavramlar olduğu ifade edilmiştir.

Bellou ve Andronikidis (2008) iç hizmet kalitesinin çalışanların prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla 16 tane kamu ve özel bankada rastgele seçilen 113 çalışan üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre iç hizmet kalitesi çalışanların performansını ve işbirlikçiliğini geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca her iki sektörde de çalışanların rol tanımlı prososyal davranışlar göstermesi için güvenilirlik ve erişimin kritik role sahip olduğu, rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ackfeldt ve Wong (2006) prososyal hizmet davranışlarını etkileyen değişkenleri belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapmışlardır. Bu amaçla hizmet çalışanlarının iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve yönetim stratejilerine (içsel iletişim , mesleki gelişim ve personel güçlendirme) karşılık davranışları (prososyal hizmet davranışları) araştırılmıştır. Anket tekniği ile 188 servis çalışanından elde edilen veriler yapısal modelleme metodolojisi kullanılarak analiz edilmiştir. Yönetim stratejilerinin prososyal hizmet davranışlarını doğrudan etkilediği, ancak bu etkide çalışanların iş tutumlarının aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.1. Prososyal Davranışlar Literatürünün Değerlendirilmesi

Prososyal davranışlar ile ilgili literatür değerlendirildiğinde konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve prososyal davranış ile ilişkilendirilen değişkenler Tablo 20`de özetlenmektedir.

Tablo 20: Prososyal Davranışlar Literatürünün Değerlendirilmesi

Araştırmacılar	Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)
Malhotra ve Ackfeld (2016)	İçsel iletişim, rol stresi, örgütsel bağlılık
Bayrakçı ve Kayalar (2016)	İfşa (whistleblowing) davranışı
İpek ve Özbilgin (2015)	Liderlik tarzları (otoriter, babacan otoriter, demokratik, liberal)
Tsaur vd. (2014)	İş standardizasyonu, hizmet kalitesi

Tablo 20`nin devamı...

Araştırmacılar	Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)
Kanten (2014)	İş yaşamının kalitesi
Soydemir vd. (2014)	Görev/insan odaklı liderlik
Ugwu ve Oji (2013)	Psikolojik sözleşme ihlali, öz-yeterlik, iş aile çatışması
Limpanitgu vd. (2013)	Örgüt kültürü, iş tutumları (örgütsel bağlılık ve iş tatmini)
Yeşiltaş vd. (2013)	Otantik liderlik
Yıldız vd. (2012)	Kişilik tipleri (A ve B tipi kişilik)
Shin (2012)	Etik liderlik
Karadağ ve Mutafoçular (2009)	Özgecilik
Bellou ve Andronikidis (2008)	İç hizmet kalitesi
Ackfeldt ve Wong (2006)	İş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık), yönetim stratejilerine (içsel iletişim , mesleki gelişim ve personel güçlendirme)
Brown ve Treviño (2006)	Etik liderlik

Tablo 20 incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmının eğitim psikolojisi alanında öğrenciler, çocuklar ve bebeklerle ilgili araştırmalar olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgüt yönetimi ile ilgili olarak bankacılık, sağlık, ulaştırma, emniyet/güvenlik, turizm ve otelcilik çalışanları üzerinde yapılmış çalışmaların da olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda prososyal davranışların içsel iletişim, psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik, özgecilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, personel geliştirme, mesleki gelişim, otantik liderlik, iç hizmet kalitesi, örgüt kültürü, hizmet kalitesi, kişilik tipleri, iş standardizasyonu, iş yaşamının kalitesi ve iş aile çatışması gibi bireysel ve örgütsel değişken ile ilişkilendirilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın temel amacı, alt amaçları ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlıkları, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve tekniği, araştırmada kullanılan ölçekler, veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Daha sonra elde edilen veriler analiz edilmekte, hipotezler değerlendirilmekte, bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi için örgüt üyelerinin biçimsel rollerini yerine getirmelerinin yanında örgütsel amaçlara yönelik üretkenlik yanlısı olumlu sosyal davranışlar (prososyal davranışlar) da sergilemeleri gerekmektedir. İş yaşamında bu davranışları olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok etken bulunmaktadır. İşveren ve işgören arasında karşılıklı beklentileri kapsayan insanın iç dünyası ile ilgili gizli bir sözleşme olan psikolojik sözleşme bu faktörlerden biridir. Diğer bir etken ise liderlerin etik davranışlarını ifade eden etik liderliktir. Literatürde yer alan araştırmalara göre psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi prososyal davranışları olumsuz etkilemektedir. Etik liderlik ise prososyal davranışları olumlu yönde etkilemektedir (Yiğit 2015; Ugwu ve Oji, 2013; Shin, 2012; Aydın-Tükeltürk vd., 2009; Brown ve Treviño, 2006; Gürbüz, 2006). Bu durumda yöneticilerin etik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu söylenebilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik liderliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Böylece hem ilgili literatüre katkı sağlamak hem de örgüt yöneticilerine insan kaynağının yönetimi konusunda yararlı bilgiler sağlamak amaçlanmaktadır. Bu temel amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları aşağıda sıralanmaktadır:

- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile prososyal davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek,

- Yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çalışanların prososyal davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Etik liderliğin çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile prososyal davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemek,
- Çalışanların demografik değişkenler bakımından psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranış eğilimlerinin farklılık gösterip-göstermediğini tespit etmek.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgilerin bu konuda çalışan akademisyen, araştırmacı, yönetici ve uygulayıcılara (YÖK, üniversiteler vb.) yol göstereceği düşünülmektedir. Henüz yöneticiler tarafından yeterince önem verilmeyen prososyal davranış kavramının öneminin ortaya çıkarılmasının yanında psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlikle ilişkisine yönelik araştırmaların yapılması gerekmektedir. Etik liderlik, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve prososyal davranış kavramları bugüne kadar çeşitli çalışmalarda incelenmiş ve örgütlerde çeşitli düzeylerde uygulanmıştır. Ancak literatürde bu üç kavramın birlikte ele alındığı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik ve prososyal davranışlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi açısından bu araştırma önemlidir. Bu araştırmanın iş ve bilim dünyası taraflarının ilgisini çekecek farklı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLIKLARI

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik ve prososyal davranışlarla ilgili geçmişte çok sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Ancak akademisyenlere yönelik yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır (Orvis vd., 2008; Ergun-Özler ve Ünver, 2012; Mete, 2013; Erkutlu ve Chafra , 2014; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015; Kesen, 2016). Ayrıca üniversitelerin başarısında önemli rollere sahip akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı, prososyal davranış eğilimleri ve bu üç değişken arasındaki ilişkilerin araştırılması gereken önemli bir durumdur. Bu nedenle, araştırmanın kapsamını, Yükseköğretim Kurulu'na bağlı devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmada, zaman,

mekân ve maliyet kısıtları olması nedeniyle bütün akademisyenlere ulaşılamayacak olması düşünüldüğünden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen Karadeniz Bölgesi'ndeki devlet üniversitelerinin çeşitli birimlerinde görev yapan akademisyenler örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma, özellikle bu üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin prososyal davranışları, psikolojik sözleşme ihlali algıları ve bağlı oldukları yöneticilerin etik liderlik davranışları konusundaki değerlendirmelerini belirlemeye yöneliktir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik ve prososyal davranış kavramlarına ilişkin soruların yanıtlanmasına bazı akademisyenlerin yanaşmaması araştırma sırasında karşılaşılan önemli zorluklardan biridir. Bazı akademisyenler yapılan çalışmaya ön yargılı yaklaşmışlar ve bazı soruları yanıtlamayı istememişlerdir. Bu durumun güvenilirlik sorunu ortaya çıkaracağı düşünülmüş ve anket formunu yanıtlayacak katılımcıya araştırmanın amacının daha detaylı bir şekilde ve bilgilerin herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacağı bilgisinin aktarılmasıyla problem ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Anketi cevaplayanların, cevaplama anında iş yoğunlukları nedeniyle bazı sorulara gerekli önemi verememiş olma ihtimali anket sonuçlarına olumsuz yansıtacağı düşünülmüştür.

Anket formunu yanıtlayacak katılımcıların kimlik bilgilerini gizli tutmak isteyecekleri bilindiğinden anket formunda çok fazla ayrıntılı demografik bilgi sorusu sorulmamıştır. Yapılan açıklamalara rağmen bazı akademisyenlerde tedirginliğin olabileceği ihtimali göz önüne alınmıştır. Ayrıca 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan darbe girişimi sonrası tüm yurttan ilan uygulanmaya başlanan Olağanüstü Hal (OHAL) durumunun veri toplama sürecini olumsuz etkilediği, bu nedenle daha az katılımcının ankete cevap verdiği düşünülmektedir.

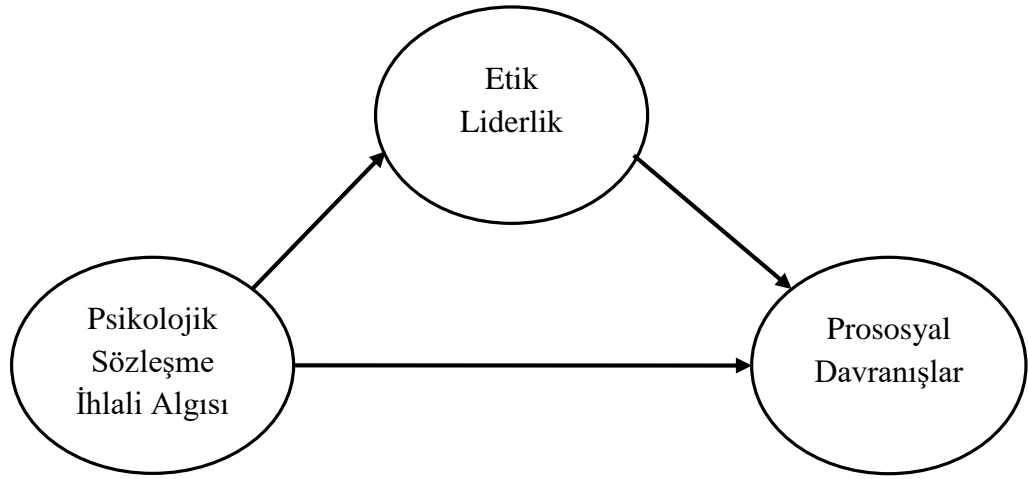
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırmanın modeli aracılık testi modeline uymaktadır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre klasik regresyon analizinde aracılık ilişkisinin ispat edilebilmesi için sağlanması gereken dört koşul bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 130-131):

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine tabi tutulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Alan yazındaki ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 15`deki gibidir.

Şekil 15: Araştırma Modeli



Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı öngörülerde bulunmaktadır (Kurtuluş, 1996: 310). Araştırma modelinde, "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı" bağımsız değişken , "Etik Liderlik" aracı değişken ve " Prososyal Davranışlar" bağımlı değişken olarak kabul edilmekte ve değişkenler arasında ilişkilerin olduğu varsayılmaktadır (Ugwu ve Oji, 2013; Shin, 2012; Brown ve Treviño, 2006).

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda dört tane hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda verilmektedir.

H1: Psikolojik sözleşme ihlali algısının, prososyal davranışlar üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Psikolojik sözleşme ihlali algısının, etik liderlik davranışı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Etik liderlik davranışının, prososyal davranışlar üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Etik liderlik, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Yükseköğretim Kurulu'na bağlı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren devlet üniversitelerinin çeşitli birimlerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede bu birimlerde görevli profesör doktor, doçent doktor, yardımcı doçent doktor, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi doktor, okutman doktor, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutman unvanlarına sahip tüm akademisyenler evrene dâhil edilmiştir. Anket formunda öğrencilere yönelik ifadelerin olduğu ve uzman, eğitim-öğretim planlamacısı ve çevirici unvanına sahip akademisyenlerin öğrencilerle ilgili yükümlülüklerinin olmadığı düşünüldüğünden bu akademisyenler evrene dâhil edilmemiştir.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi veri tabanından edinilen bilgilere göre 2016 yılı itibariyle Karadeniz Bölgesi'nde 18 devlet üniversitesi bulunmaktadır. Bu üniversitelerde profesör doktor, doçent doktor, yardımcı doçent doktor, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutman unvanlarında görev yapmakta olan toplam akademisyen sayısı 26 Mayıs 2016 tarihi itibariyle 17.319'dur. Bu bilgiler Tablo 21'de ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 21: Karadeniz Bölgesi'ndeki Devlet Üniversitelerinin Akademisyen Sayıları (26 Mayıs 2016 tarihi itibariyle)

Unvan	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Gör.	Okt.	Arş. Gör.	Toplam
Üniversite							
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	125	135	382	165	75	400	1282
Amasya Üniversitesi	14	30	146	145	8	146	489
Artvin Çoruh Üniversitesi	10	13	152	135	12	183	505
Bartın Üniversitesi	17	46	155	86	23	195	522

Tablo 21'in devamı...

Unvan Üniversite	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Gör.	Okt.	Arş. Gör.	Toplam
Bayburt Üniversitesi	3	9	95	56	12	154	329
Bülent Ecevit Üniversitesi	91	103	344	173	102	458	1.271
Düzce Üniversitesi	84	89	295	155	48	363	1.034
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	88	99	345	286	45	389	1.252
Giresun Üniversitesi	48	59	293	251	40	157	848
Gümüşhane Üniversitesi	3	39	181	124	19	248	614
Hitit Üniversitesi	47	44	171	165	19	210	656
Karabük Üniversitesi	80	80	323	129	110	271	993
Karadeniz Teknik Üniversitesi	377	264	465	187	119	1.042	2.454
Kastamonu Üniversitesi	39	49	203	192	33	181	697
Ondokuzmayıs Üniversitesi	388	273	410	243	69	907	2.290
Ordu Üniversitesi	35	47	223	138	16	226	685
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	55	84	277	150	43	345	954
Sinop Üniversitesi	23	22	147	116	17	119	444
Toplam	1.527	1.485	4.607	2.896	810	5.994	17.319

Kaynak: YÖK, 2016: 1-16

Araştırma evreninden %95 güven düzeyinde ve % 5 güven aralığı dikkate alınarak Sample Size Calculator programında yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü minimum 376 kişi olarak belirlenmiştir. Buna göre üniversitelerin toplam akademisyen sayısı içindeki yüzdesi hesaplanarak her üniversitede ulaşılması gereken örnek sayısı belirlenmiş olup Tablo 22`de verilmektedir.

Tablo 22: Üniversitelere Göre Hesaplanan Örnek Sayısı

Üniversite	Yüzde (%)	Örnek Sayısı	Geri Dönüş	Geri Dönüş Yüzdesi (%)
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	7,4	28	37	5,9
Amasya Üniversitesi	2,8	11	23	3,7
Artvin Çoruh Üniversitesi	2,9	11	31	4,9
Bartın Üniversitesi	3,0	11	21	3,3

Tablo 22`nin devamı...

Üniversite	Yüzde (%)	Örnek Sayısı	Geri Dönüş	Geri Dönüş Yüzdesi (%)
Bayburt Üniversitesi	1,9	7	22	3,5
Bülent Ecevit Üniversitesi	7,3	28	33	5,2
Düzce Üniversitesi	6,0	22	27	4,3
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	7,2	27	61	9,7
Giresun Üniversitesi	4,9	18	24	3,8
Gümüşhane Üniversitesi	3,5	13	20	3,2
Hitit Üniversitesi	3,8	14	28	4,4
Karabük Üniversitesi	5,7	22	35	5,6
Karadeniz Teknik Üniversitesi	14,2	53	82	13,0
Kastamonu Üniversitesi	4,0	15	22	3,5
Ondokuzmayıs Üniversitesi	13,2	50	65	10,3
Ordu Üniversitesi	4,0	15	24	3,8
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	5,5	21	34	5,4
Sinop Üniversitesi	2,6	10	41	6,5
Toplam	100	376	630	100

Her üniversiteden Tablo 22`de görüldüğü üzere hesaplanan örnek sayısının üzerinde katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Bütün anketler değerlendirmeye alınmıştır.

4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI

Bu araştırmanın veri toplama aşamasında, genelleme yapabilme olanağına sahip olması, kısa zamanda objektif bilgiler sağlaması ve diğer araştırmacılar tarafından yapılacak olan araştırmalar ile karşılaştırma imkânı sağlaması nedeniyle anket tekniği tercih edilmektedir. Bu doğrultuda araştırma değişkenlerine (psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik, prososyal davranışlar) ilişkin veriler konu ile ilgili literatürde en çok tercih edilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak hazırlanan anket formu ile toplanmaktadır. Ölçek maddeleri akademisyenlere uygulanacak şekilde uyarlanmıştır. Uyarlama çalışmaları yapılırken Pamukkale Üniversitesi`nden bir doçent doktor, Gaziantep Üniversitesi`nden bir doçent doktor, Süleyman Demirel

Üniversitesi`nden bir yardımcı doçent doktor, Ordu Üniversitesi`nden bir yardımcı doçent doktor ve Bayburt Üniversitesi`nden bir yardımcı doçent doktor olmak üzere toplam beş akademisyenin uzman görüşüne başvurulmuştur.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe, unvan, günlük ortalama çalışma süresi, üniversite gibi demografik değişkenlerle ilgili 10 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Aykanat (2014)`ın geçerlemesini yaptığı 9 maddeden oluşan “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği (PSİÖ) ” kullanılmaktadır. Tek boyuttan oluşan bu ölçek akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü bölümde Brown vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ve 10 maddeden oluşan “ Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” kullanılmaktadır. Tek boyuttan oluşan bu ölçek yöneticilerin etik liderlik düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu ölçeğin Türkçe`ye geçerlemesi Tuna vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen ve Yeşiltaş vd. (2013) tarafından Türkçe`ye uyarlaması yapılan 17 maddeden oluşan “Prososyal Davranış Ölçeği (PSDÖ)” kullanılmaktadır. Bu ölçek akademisyenlerin prososyal davranış eğilimini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte rol tanımlı prososyal davranışlar, rol ötesi prososyal davranışlar ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Rol tanımlı prososyal davranışlar ölçeği 7 (1-7), rol ötesi prososyal davranışlar ölçeği 3 (8-10) ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar ölçeği ise 7 (11-17) maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde yer alan soruları ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılarak puanlama yapılmaktadır. Sorulara verilecek puan değerleri ve cevap seçenekleri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum), (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Hazırlanan anket formunu ön teste tabi tutmak için 45 akademisyene gönderilmiş ve soruların anlaşılır olup olmadığı, örnekleme uygun olup olmadığı konusunda akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Gelen eleştiriler doğrultusunda ölçek maddeleri gözden geçirilerek tekrar uyarlama yapılmıştır.

Ön test uygulaması sonucunda elde edilen verilere dayanarak araştırmalarda sıklıkla tercih edilen Cronbach Alfa (α) Katsayısı'na göre ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre PSİÖ'nün güvenilirliği 0,93, ELÖ'nün güvenilirliği 0,96 ve PDÖ'nün güvenilirliği 0,89 dur. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri 0,80 ile 1,00 değerleri arasında olduğundan dolayı ölçeklerin oldukça yüksek güvenilir oldukları söylenebilir. Ayrıca rol tanımlı prososyal davranış ölçeğinde yer alan "Öğrencilere hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiririm." ifadesinin güvenilirliği düşürdüğünden ve yeterince anlaşılmadığı düşünüldüğünden dolayı analizden çıkarılmıştır. Ön test uygulamasında elde edilen bu veriler araştırmanın diğer aşamalarında kullanılmamıştır.

Anket formu internet ortamında hazırlanarak kolayda örnekleme yöntemiyle her üniversiteden yaklaşık 150 katılımcıya elektronik posta kanalıyla ulaştırılmıştır. Cevaplar 20 Haziran - 9 Eylül 2016 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplamda 630 katılımcıdan geri dönüş olmuştur.

4.6. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik, bir test ya da anket soruları arasındaki tutarlılığı ve kullanılan ölçeğin araştırılan konuya ne derece uygun olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi ise ölçümde kullanılan anket ya da ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu araştırmada literatürde güvenilirlik analizinde en çok tercih edilen Cronbach Alfa (α) Katsayısı kullanılmaktadır. Alfa (α) katsayısına göre ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanmaktadır (Kayış, 2009: 403-405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilir düşük düzeyde,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

SPSS 21 istatistik programında yapılan analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo 23`de gösterilmektedir.

Tablo 23: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler		Soru Sayısı		Cronbach Alfa (α)	
Psikolojik Sözleşme İhlali		9		0,93	
Etik Liderlik		10		0,96	
Prososyal Davranışlar	Rol Tanımlı	6	16	0,88	0,90
	Rol Ötesi	3		0,64	
	İşbirliğine Yönelik	7		0,91	

Tablo 23`de görüldüğü gibi ölçeklerin güvenilirlik değerleri (PSİÖ: 0,93, ELÖ: 0,96, PSDÖ: 0,90) 0,80 ile 1,00 değerleri arasındadır. Bu nedenle ölçekler yüksek derecede güvenilirdir. Sosyosyal davranışlar ölçeği ayrıntılı incelendiğinde rol tanımlı, rol ötesi ve işbirliğine yönelik olmak üzere 3 boyuttan oluşmakta ve boyutların güvenilirlik değerleri sırasıyla 0,88; 0,64 ve 0,91 olduğu görülmektedir. Bu değerlerden sadece rol ötesi sosyosyal davranışlar ölçeğinin biraz düşük olduğu görülmekte fakat 0,60 ile 0,80 arasında olduğundan dolayı oldukça güvenilir kabul edilmektedir.

4.7. ANALİZDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE PROGRAMLAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır. Demografik verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak veriler frekans ve yüzde analizlerine tabi tutulmuştur. Çalışmada akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve sosyosyal davranış eğilimlerine yönelik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu tanımlayıcı istatistiklerden yararlanarak verilerin normal dağılıma uygunluğu ve homojenliği tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve sosyosyal davranış eğilimlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespitinde SPSS programında t- testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS programında Açıklayıcı Faktör Analizi ve AMOS programında Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik ve sosyosyal davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla klasik regresyon analizi yerine AMOS programında yapısal eşitlik modeli (yol analizi) yapılması uygun görülmüştür.

4.8. BULGULAR

Bu bölümde örneklemden toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular tablo halinde sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu kapsamda sırasıyla demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler ve araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotez testlerine ilişkin sonuçlar verilmektedir.

4.8.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 630 akademisyenin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, akademik unvan, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe süresi, ortalama aylık gelir, günlük ortalama çalışma süresi ve görev yaptığı üniversiteye ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 24`de gösterilmektedir.

Tablo 24: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Erkek	377	59,8
Kadın	253	40,2
Toplam	630	100

Tablo 24`e göre araştırmaya katılanların % 59,8`i erkek ve % 40,2`si kadındır. Araştırmaya katılan erkek akademisyenler (%59,8= 377 kişi) kadın akademisyenlerden (%40,2= 253 kişi) daha fazladır.

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 25`de verilmektedir.

Tablo 25: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans (f)	Yüzde (%)
20-25	19	3,0
26-30	172	27,3
31-35	182	29,4
36-40	101	16,0
41-45	64	10,2

Tablo 25`in devamı...

Yaş Aralığı	Frekans (f)	Yüzde (%)
46-50	52	8,3
51-55	18	2,9
56 ve üstü	19	3,0
Toplam	630	100

Tablo 25`e göre araştırmaya en çok 31 ile 35 yaş arası (% 29, 4 = 182 kişi) ve 26-30 yaş arası (% 27,3 = 172 kişi) akademisyenlerin katıldığı görölmektedir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 26`de verilmektedir.

Tablo 26: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bekâr	203	32,2
Evli	427	67,8
Toplam	630	100

Tablo 26 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin % 32,2 (203 kişi) `sinin bekâr, % 67,8 (427 kişi)`inin evli olduğu görölmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük bir bölümün olduğu evli tespit edilmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 27`de verilmektedir.

Tablo 27: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Doktora	271	43
Yüksek Lisans	311	49,4
Lisans	48	7,6
Toplam	630	100

Tablo 27 incelendiğinde araştırmaya katılanların daha çok yüksek lisans mezunu (% 49,4= 311 kişi) ve doktora mezunu (% 43 = 271 kişi) olduğu görölmektedir. Bunun yanında az da olsa (%7,6= 48 kişi) araştırmaya katılan lisans mezunu akademisyenin de olduğu tespit edilmektedir.

Katılımcıların akademik unvan değişkenine göre dağılımı Tablo 28`de gösterilmektedir.

Tablo 28: Katılımcıların Akademik Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Akademik Unvan	Frekans (f)	Yüzde (%)
Prof. Dr.	25	4,0
Doç. Dr.	36	5,7
Yrd. Doç. Dr.	165	26,2
Arş. Gör. Dr.	18	2,9
Öğr. Gör. Dr.	26	4,1
Okt. Dr.	4	0,6
Arş. Gör.	90	14,3
Öğr. Gör.	231	36,7
Okt.	35	5,6
Toplam	630	100

Tablo 28 incelendiğinde araştırmaya en çok katılımı (% 36,7 = 231kişi) öğretim görevlisi unvanına sahip akademisyenler oluşturmaktadır. İkinci sırada yardımcı doçent doktor (% 26,2 = 165 kişi) , üçüncü sırada araştırma görevlisi (% 14,3=90 kişi) unvanına sahip akademisyenler yer almaktadır. Bunun dışında araştırmaya profesör doktor (% 4= 25 kişi) ve doçent doktor (% 5,7= 36 kişi) unvanında akademisyenlerin de katıldığı görölmektedir.

Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre dağılımı Tablo 29`da gösterilmektedir.

Tablo 29: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-5	371	58,9
6-10	141	22,4
11-15	35	5,6
16-20	29	4,6
21-25	34	5,4
26 ve üstü	20	3,2
Toplam	630	100

Tablo 29`a göre araştırmaya katılanların yarısından fazlasının (%58,9 = 371 kişi) kurumda çalışma süresi 0-5 yıl arasındadır.

Katılımcıların mesleki tecrübe süresine göre dağılımı Tablo 30`da verilmektedir.

Tablo 30: Katılımcıların Mesleki Tecrübe Süresine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Süresi (Yıl)	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-5	190	30,2
6-10	208	33
11-15	85	13,5
16-20	53	8,4
21-25	61	9,7
26 ve üzeri	33	5,2
Toplam	630	100

Tablo 30`a göre araştırmaya katılan akademisyenlerin % 33 (208 kişi)`ünün 6-10 yıl arası, % 30,2 (190 kişi) `sinin 0-5 yıl arası, % 13, 5 (85 kişi)`inin 11-15 yıl arası, % 9,7 (61 kişi)`sinin 21-25 yıl arası, % 8,4 (53 kişi)`ünün 16-20 yıl arası ve % 5,2 (33 kişi) `sinin 26 ve üzeri mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılanların sahip olduğu ortalama aylık gelire göre dağılımı Tablo 31`de sunulmaktadır.

Tablo 31: Katılımcıların Ortalama Aylık Gelire Göre Dağılımı

Ortalama Aylık Gelir (₺)	Frekans (f)	Yüzde (%)
3001-4000	196	31,1
4001-5000	307	48,7
5001-6000	72	11,4
6001-7000	31	4,9
7001-8000	17	2,7
8001 ve üzeri	7	1,1
Toplam	630	100

Tablo 31 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun ₺ 4001-5000 arası (% 48,7 = 307 kişi) ve ₺ 3001- 4000 arası (% 31,1 = 196 kişi) gelire sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların günlük ortalama çalışma süresine göre dağılımı Tablo 32`de verilmektedir.

Tablo 32: Katılımcıların Günlük Ortalama Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Günlük Ortalama Çalışma Süresi (Saat)	Frekans (f)	Yüzde (%)
2-4	23	3,7
5-7	263	41,7
8-10	289	45,9
10 üzeri	55	8,7
Toplam	630	100

Tablo 32`ye göre araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir kısmının günde ortalama 8-10 saat (% 45,9 =289 kişi) ve 5-7 saat (% 41,7 = 263 kişi) çalıştığı tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin görev yaptıkları üniversiteye göre dağılımı “Araştırmanın Evreni ve Örneklemi” bölümünde yer alan Tablo 22`de verilmektedir. Tablo 22`e göre araştırmaya katılımın en çok sırasıyla Karadeniz Teknik

Üniversitesi (% 13 = 82 kişi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi (% 10, 3 = 65) ve Gaziosmanpaşa Üniversitesi (% 9,7 = 61 kişi)`nden olduğu görülmektedir.

4.8.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimlerine yönelik tanımlayıcı istatistikî bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda anket formunda yer alan ifadelere verilen cevaplara ilişkin frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 33`de verilmektedir.

Tablo 33: Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

İFADELER	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI ALGISI	630	2,46	0,892	-0,539	-0,093
Üniversitem, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	630	2,52	1,120	-0,511	-0,412
Üniversitem, ek ders ücreti, sınav ücreti, görevlendirme ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmez.	630	1,88	1,089	-1,288	1,053
Üniversitem, akademik kariyer ya da yükselme programım ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	630	2,28	1,126	-0,735	-0,152
İşimin ve işyerimin yapısı, üniversitem tarafından başta verilen taahhütlere uygun değildir.	630	2,33	1,088	-0,658	-0,206
Üniversitem, iş güvenliğimin seviyesini olduğu gibi yansıtmaz.	630	2,42	1,071	-0,585	-0,160
Üniversitem, performansıyla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmez.	630	2,59	1,101	-0,490	-0,328
Üniversitem, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarımı dikkate almaz.	630	2,80	1,122	-0,245	-0,635
Üniversitem, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	630	2,61	1,119	-0,475	-0,461
Üniversitem, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi göstermez.	630	2,70	1,182	-0,412	-0,697
ETİK LİDERLİK ALGISI	630	3,16	1,041	-0,273	-0,727
Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	630	3,18	1,273	-0,265	-0,999
Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımda bulunurlar.	630	3,11	1,175	-0,258	-0,726
Yöneticilerim, kişisel yaşamlarımı etik tarzda yürütürler.	630	3,45	1,115	-0,566	-0,267

Tablo 33`ün devamı...

İFADELER	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	630	3,09	1,229	-0,174	-0,912
Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.	630	3,05	1,239	-0,180	-0,961
Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	630	3,42	1,219	-0,537	-0,587
Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya iş değerlerini olumlu bir şekilde tartışır.	630	3,14	1,202	-0,274	-0,838
Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	630	3,14	1,196	-0,279	-0,835
Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	630	3,06	1,163	-0,133	-0,759
Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.	630	2,96	1,235	-0,115	-0,948
PROSOSYAL DAVRANIŞ EĞİLİMİ	630	4,32	0,495	-1,350	5,430
Rol Tanımlı Prosoşyal Davranış Eğilimi	630	4,44	0,514	-1,641	7,701
Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	630	4,48	0,654	-1,592	4,818
Öğrencilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	630	4,40	0,654	-1,348	4,407
Öğrencilerime hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	630	4,31	0,681	-1,182	3,449
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum.	630	4,56	0,611	-1,837	6,515
Öğrencilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	630	4,46	0,651	-1,495	4,545
Öğrencilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	630	4,46	0,656	-1,420	3,992
Rol Ötesi Prosoşyal Davranış Eğilimi	630	4,13	0,735	-0,867	1,117
Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam.*	630	4,19	1,042	-1,391	1,328
Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	630	4,01	0,984	-0,983	0,613
Öğrencilere yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba sarf ederim.	630	4,19	0,859	-1,092	1,259
İşbirliğine Yönelik Prosoşyal Davranış Eğilimi	630	4,28	0,615	-1,216	2,996
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	630	4,26	0,767	-1,206	2,293

* Ters kodlanan maddeler

Tablo 33`ün devamı...

İFADELER	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	630	4,24	0,729	-0,954	1,472
Üniversitemde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	630	4,27	0,806	-1,284	2,295
Yeni çalışma arkadaşlarımin üniversiteye uyum sağlamasına yardımcı olurum.	630	4,28	0,772	-1,255	2,468
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	630	4,14	0,814	-0,941	1,134
Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	630	4,44	0,690	-1,425	3,207
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	630	4,35	0,745	-1,271	2,343

Tablo 33`deki en önemli tanımlayıcı istatistikler çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Çünkü bu değerler anket verilerinin normal dağılıp dağılmadığını göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler almaktadır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ve $+3$ bazı araştırmacılara göre -2 ve $+2$ arasında değerler alması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Ak, 2009: 6-7). Normal dağılım, verilerin simetrik dağılımını ifade etmektedir. Çan şeklindeki eğri ile karakterize edilmektedir. Bu şekilde değerlerin büyük çoğunluğu merkezin etrafında toplanmaktadır (Field, 2009: 18). İstatistiksel analizlerde sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için verilerin normal dağılım ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur. Bu nedenle, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tablo 33 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin büyük oranda -3 ve $+3$ arasında olduğu görülmektedir. Buna göre verilerin normale yakın dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür. Ayrıca yapılan homojenlik testi (ANOVA-Test of Homogeneity of Variances) sonucunda Sig. (anlamlılık) değerlerinin $0,05$ `ten büyük olması verilerin homojen olduğunu göstermektedir.

4.8.2.1. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları

Tablo 33`de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeye yönelik 9 adet ifade bulunmaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılma derecelerinin ölçülmesinde 5`li Likert ölçeğinden yararlanılmaktadır. Bu ölçeğe göre yüksek puanlar psikolojik sözleşme ihlali algısının fazlalığını, düşük puanlar ise psikolojik sözleşme

ihlali algısının azlığını ifade etmektedir. Tabloda 33`de yer alan psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin değerler incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali algısının ortalama 2,46 düzeyinde olduğu yani “katılmıyorum” ve “kararsızım” ifadelerinin arasında kaldığı ancak matematiksel olarak “katılmıyorum” ifadesine az daha yakın olduğu dolayısıyla akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının biraz düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile üniversitelerin yasal yükümlülüklerini kısmen yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Bu bölümdeki ifadelerden “Üniversitem, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate almaz”, “Üniversitem, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi göstermez” ve “Üniversitem, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmez” ifadelerinin ortalamalarının sırasıyla 2,80; 2,70 ve 2,61 düzeylerinde olduğu ve genel ortalamayı en çok yükselten ifadeler olduğu görülmektedir. Bu durum, üniversitelerin değişim zamanlarında akademisyenleri yeterince dikkate almadığını, akademisyenlerin ya da kurumun uzmanlığını, çalışma tarzını olduğu gibi göstermediğini ve akademisyenlere sorumluluk verme ve kendini gösterme konusunda verilen sözlerin tutulmadığını göstermektedir. Diğer yandan “Üniversitem, ek ders ücreti, sınav ücreti, görevlendirme ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmez.” ifadesine verilen cevapların ortalamasının 1,88 düzeyinde olduğu ve genel ortalamayı en çok düşüren ifade olduğu görülmektedir. Bu durum, üniversitelerin akademisyenlere sunulan ödemelerle ilgili yükümlülüklerini yerine getirdiklerini göstermektedir.

4.8.2.2. Akademisyenlerin Etik Liderlik Algıları

Çalışmada, etik liderlik algısını ölçmeye yönelik 10 adet ifade bulunmaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılma derecelerinin ölçülmesinde 5`li Likert ölçeğinden yararlanılmaktadır. Bu ölçeğe göre yüksek puanlar etik liderlik algısının fazlalığını, düşük puanlar ise etik liderlik algısının azlığını ifade etmektedir. Tablo 33 incelendiğinde etik liderlik algısının ortalama 3,16 düzeyde olduğu yani “kararsızım” ifadesinin biraz üzerinde bir etik liderlik algısının olduğu görülmektedir. Üniversite yöneticilerinin zayıf da olsa etik liderlik davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bölümdeki ifadelerden “Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.” ifadesine verilen cevapların ortalamasının 2,96 düzeyinde ve en düşük ortalamaya sahip ifade olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, üniversite

yöneticilerinin doğru karar verme konusunda yeterince araştırma yapmadıkları ve çalışanlarının bilgisine başvurmadıklarını göstermektedir. Diğer yandan “Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.” ve “Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.” ifadelerine verilen cevapların ortalamalarının sırasıyla 3,45 ve 3,42 düzeylerinde ve en yüksek değerler olduğu görülmektedir. Bu durum, üniversite yöneticilerinin özel yaşamlarında etik standartlara düşük düzeyde dikkat ettiklerini ve kısmen güvenilir kişiler olarak algılandıklarını göstermektedir. Genel olarak üniversitelerde yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterdikleri fakat etik liderlik algısının zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

4.8.2.3. Akademisyenlerin Prososyal Davranış Eğilimleri

Çalışmada akademisyenlerin prososyal davranış eğilimlerini ölçmeye yönelik kullanılan ölçekte rol tanımlı, rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır. Ölçekte rol tanımlı: 6, rol ötesi: 3 ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar: 7 olmak üzere toplamda 16 tane ifade bulunmaktadır. Akademisyenlerin bu ifadelere katılma derecelerinin ölçülmesinde 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmaktadır. Bu ölçeğe göre yüksek puanlar prososyal davranış eğiliminin yüksek, düşük puanlar ise prososyal davranış eğiliminin düşük olduğunu ifade etmektedir. Tablo 33’e bakıldığında akademisyenlerin prososyal davranış eğiliminin ortalama 4,32 düzeyinde yani “kesinlikle katılıyorum” ifadesine yakın olduğu dolayısıyla akademisyenlerin yüksek düzeyde prososyal davranış eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında akademisyenlerin rol tanımlı (rol içi) ve işbirliğine yönelik (çalışanlara yönelik) prososyal davranış eğilimlerinin rol ötesi (rol dışı) prososyal davranış eğilimlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin daha çok görev tanımı kapsamında örgüt lehine ve diğer çalışma arkadaşlarına faydalı olacak davranışlarda bulduklarını göstermektedir. “Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum” ve “Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.” ifadelerine verilen cevapların ortalamaları (4,56 ve 4,44) bu durumu desteklemektedir. Ayrıca “Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım” (4,01) ifadesine verilen cevapların ortalamasının diğer ifadelere göre daha düşük olması dikkat çekmektedir.

4.8.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik ve Prososyal Davranış İlişkisi

Tablo 33`de yer alan bütün değerler incelendiğinde akademisyenlerin sahip olduğu psikolojik sözleşme ihlali algısının biraz düşük, etik liderlik algısının biraz yüksek ve prososyal davranış eğilimlerinin ise oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum literatürde yer alan bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmaları desteklemektedir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ile etik liderlik davranışı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışları olumsuz etkilediği, etik liderlik davranışının prososyal davranışları olumlu etkilediği ve etik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Daha sonra değişkenler arası ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen yol analizinin bu durumu desteklediği görülmektedir.

4.8.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Bu kısımda araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranış ölçeklerinin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya toplayarak daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistiksel bir analiz tekniğidir. Faktör analizinin açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya ve teori geliştirmeye yönelik bir işlem iken, doğrulayıcı faktör analizi ise değişkenler arası ilişkilere dair önceden belirlenen bir modelin ya da hipotezin test edilmesine yönelik bir işlemdir (Büyüköztürk, 2002: 472). Bu nedenle yol analizinin yapılabilmesi için doğrulayıcı faktör analizinin yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklere açıklayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizleri uygulanmıştır.

4.8.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle SPSS 21 istatistik programında açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 34`de özetlenmektedir.

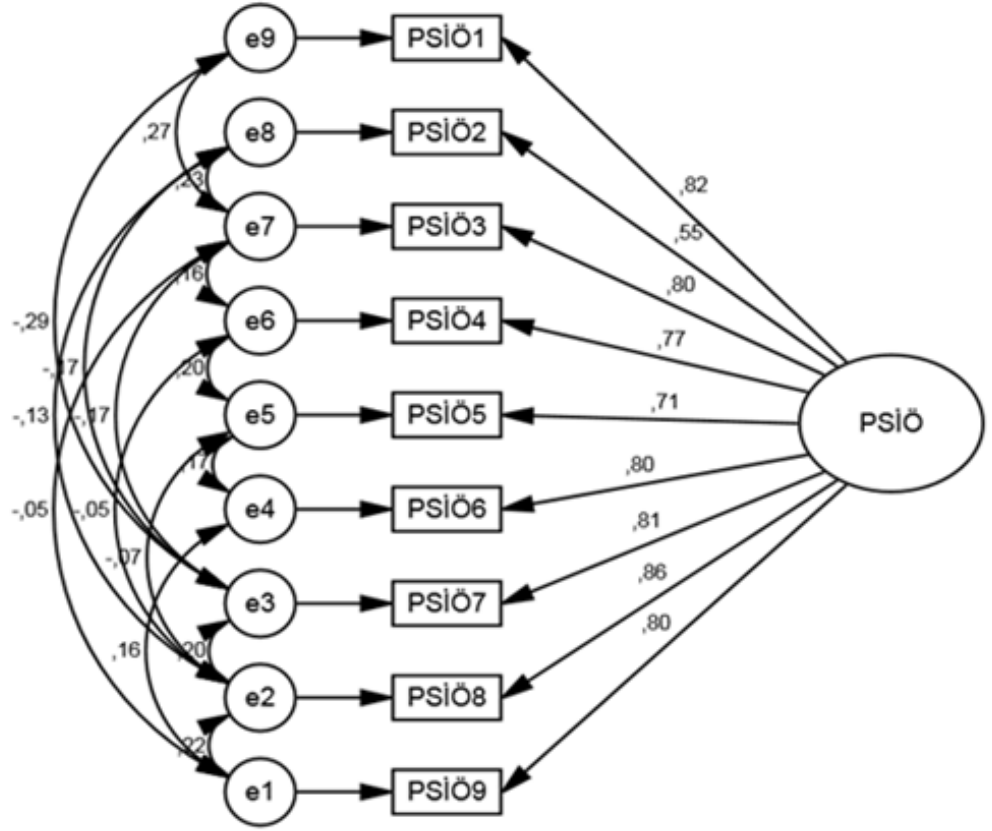
Tablo 34: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

PSİÖ	Faktör Yükleri	Faktör Ortalaması	Açıklanan Kümülatif Varyans	KMO	X ²	Sig.
PSİÖ1	0,838	5,823	%64,700	0,932	4031,597	0,000
PSİÖ2	0,594					
PSİÖ3	0,843					
PSİÖ4	0,821					
PSİÖ5	0,768					
PSİÖ6	0,835					
PSİÖ7	0,802					
PSİÖ8	0,874					
PSİÖ9	0,830					

Tablo 34 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinde ölçeğin Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen haline uygun olarak tek faktörlü bir yapı gösterdiği görülmektedir. Bu durumun Aykanat (2014)'ın çalışmasında da aynı şekilde olduğu anlaşılmaktadır. Tek faktörlü yapı ölçek toplam varyansının % 64,7'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi sonucunda örneklem yeterliliği 0,932 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,7'nin üzerinde olması, bu değer örneklem yeterliliği açısından iyi durumda olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi sonucunda ise $X^2_{(36)} = 4031,597$; $p < 0,001$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ve tüm ifadelerin tek faktörde toplandığını göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulanması amacıyla AMOS 21 istatistik programında I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu analize göre tüm maddelerin faktör yükleri anlamlı bulunmuş ve analizden çıkartılacak maddenin olmadığı görülmüştür. Şekil 16'da psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları gösterilmektedir.

Şekil 16: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin I. Düzey DFA



Tablo 35`de verilen uyum indeksleri test edilen tek faktörlü yapının doğrulandığını göstermektedir. Uyum değerlerinin çoğunluğunun “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 35: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği I. Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Ölçütler	Kabul Edilebilir Ölçütler	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,485	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI) \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI(TLI) \leq 0,95$	0,987	Mükemmel Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 95$	0,990	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,996	Mükemmel Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,993	Mükemmel Uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,978	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,996	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,049	Mükemmel Uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,019	Mükemmel Uyum

χ^2/sd : Ki-Kare/ serbestlik derecesi, **GFI**: Uyum İyiliği İndeksi, **NNFI(TLI)**: Normlandırılmamış Uyum İyiliği İndeksi, **CFI**: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, **NFI**: Normlandırılmış Uyum İyiliği İndeksi, **RFI**: Göreceli Uyum İndeksi, **IFI**: Artırmalı Uyum İndeksi, **RMSEA**: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, **RMR**: Ortalama Hataların Karekökü

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31; Lamba ve Ozdasli, 2015: 345-346

Uygulanan I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayıları Tablo 36'daki gibidir.

Tablo 36: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği I. Düzey DFA Regresyon Katsayıları

			Regresyon Katsayıları
Üniversitem, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi göstermez.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,795
Üniversitem, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,863
Üniversitem, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate almaz.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,809
Üniversitem performansıyla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmez.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,798
Üniversitem, iş güvenliğimin seviyesini olduğu gibi yansıtmaz.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,711
İşimin ve işyerimin yapısı, üniversitem tarafından başta verilen taahhütlere uygun değildir.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,771
Üniversitem, akademik kariyer ya da yükselme programım ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,801
Üniversitem, ek ders ücreti, sınav ücreti, görevlendirme ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmez.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,549
Üniversitem, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	0,824

Psikolojik sözleşme ihlali ölçek maddelerinin faktör yüklerine bakıldığında büyük bir kısmının birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali algısını en çok 0,863 faktör yüküyle “Üniversitem, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmez” maddesinin, en az da 0,549 faktör yüküyle “Üniversitem, ek ders ücreti, sınav ücreti, görevlendirme ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmez” maddesinin açıkladığı tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinde alt faktörler bulunmadığından, II. Düzey Doğrulayıcı Faktör analizi uygulanmamıştır.

4.8.3.2. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Etik liderlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle SPSS 21 istatistik programında açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 37'de özetlenmektedir.

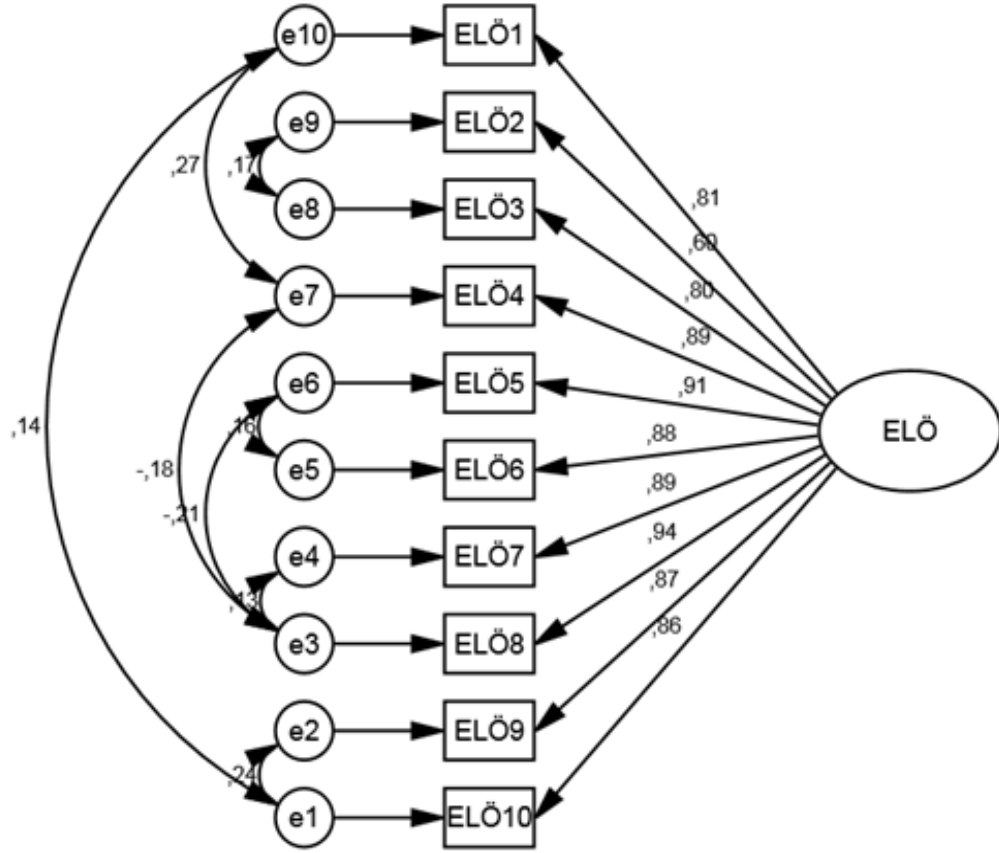
Tablo 37: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

ELÖ	Faktör Yükleri	Faktör Ortalaması	Açıklanan Kümülatif Varyans	KMO	X ²	Sig.
ELÖ1	0,853	7,515	%75,155	0,963	6673,706	0,000
ELÖ2	0,654					
ELÖ3	0,830					
ELÖ4	0,902					
ELÖ5	0,912					
EKÖ6	0,892					
ELÖ7	0,905					
ELÖ8	0,924					
ELÖ9	0,885					
ELÖ10	0,881					

Tablo 37 incelendiğinde etik liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinde ölçeğin Brown vd. (2005) tarafından tarafından geliştirilmiş orijinal haline uygun olarak tek faktörlü bir yapı gösterdiği görülmektedir. Bu durumun Tuna vd. (2012)'nin çalışmasında yapmış olduğu faktör analizi ile örtüştüğü görülmektedir. Tek faktörlü yapı ölçek toplam varyansının % 75,15'ni açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi sonucunda örneklem yeterliliği 0,963 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,7'nin üzerinde olması, bu değer örneklem yeterliliği açısından oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi sonucunda ise $X^2_{(45)} = 6673,706$; $p < 0,001$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar etik liderlik ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ve tüm ifadelerin orijinaline uygun tek faktörde toplandığını göstermektedir.

Etik liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla AMOS 21 istatistik programında I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bu analize göre tüm ifadelerin faktör yükleri anlamlı bulunmuş ve analizden çıkartılacak ifadenin olmadığına karar verilmiştir. Şekil 17'de etik liderlik ölçeğine ilişkin I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları verilmektedir.

Şekil 17: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin I. Düzey DFA



Tablo 38`de verilen uyum indeksleri etik liderlik ölçeğinin test edilen tek faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Uyum değerlerinin çoğunluğunun psikolojik sözleşme ölçeğinde olduğu gibi “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 38: Etik Liderlik Ölçeği I. Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Ölçütler	Kabul Edilebilir Ölçütler	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,512	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI) \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI(TLI) \leq 0,95$	0,990	Mükemmel Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 95$	0,978	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,996	Mükemmel Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,990	Mükemmel Uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,983	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,994	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,049	Mükemmel Uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,018	Mükemmel Uyum

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31; Lamba ve Ozdasli, 2015: 345-346

Gerçekleştirilen I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayıları Tablo 39`da verilmektedir.

Tablo 39: Etik Liderlik Ölçeği I. Düzey DFA Regresyon Katsayıları

			Regresyon Katsayıları
Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.	<---	Etik Liderlik	0,856
Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	<---	Etik Liderlik	0,869
Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	<---	Etik Liderlik	0,935
Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışır.	<---	Etik Liderlik	0,894
Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	<---	Etik Liderlik	0,882
Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.	<---	Etik Liderlik	0,907
Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	<---	Etik Liderlik	0,889
Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.	<---	Etik Liderlik	0,801
Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunurlar.	<---	Etik Liderlik	0,598
Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	<---	Etik Liderlik	0,815

Etik liderlik ölçeği maddelerinin faktör yükü değerlerinin büyük bir bölümünün birbirine yakın değerler olduğu görülmektedir. Bunun yanında, etik liderlik algısını en yüksek düzeyde 0,935 faktör yüküyle “Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler” maddesinin, en düşük düzeyde ise 0,598 faktör yüküyle “Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunurlar” maddesinin açıkladığı anlaşılmıştır.

Etik liderlik ölçeğinde alt faktörler olmamasından dolayı II. Düzey Doğrulayıcı Faktör analizi yapılmamıştır.

4.8.3.3. Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Prososyal davranış ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle SPSS 21 istatistik programında açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 40`da özetlenmektedir.

Tablo 40: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

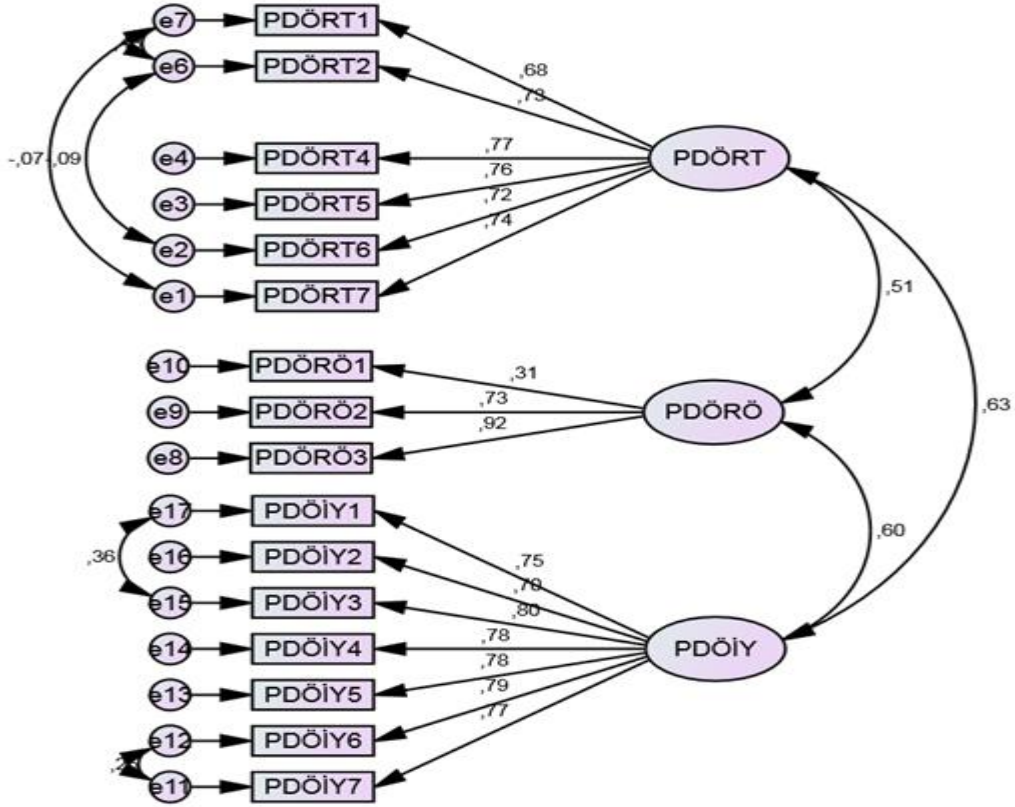
Faktörler	Faktör Yükleri	Faktör Ortalaması	Açıklanan Kümülatif Varyans	KMO	X ²	Sig.
PDÖRT		3,748	%62,472	0,876	1787,412	0,000
PDÖRT1	0,791					
PDÖRT2	0,817					
PDÖRT4	0,801					
PDÖRT5	0,800					
PDÖRT6	0,759					
PDÖRT7	0,774					
PDÖRÖ		1,826	%60,864	0,550	441,500	0,000
PDÖRÖ1	0,525					
PDÖRÖ2	0,867					
PDÖRÖ3	0,894					
PDÖİY		4,593	%65,614	0,915	2630,907	0,000
PDÖİY1	0,810					
PDÖİY2	0,740					
PDÖİY3	0,855					
PDÖİY4	0,807					
PDÖİY5	0,806					
PDÖİY6	0,829					
PDÖİY7	0,819					

Prososyal davranış ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen haline uygun bir şekilde üç faktörlü bir yapı gösterdiği görülmektedir. Bu durum Yeşiltaş vd. (2013) 'nin çalışmasında da aynı şekildedir. Bu faktörler, rol tanımlı prososyal davranışlar (PDÖRT), rol ötesi prososyal davranışlar (PDÖRÖ) ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar (PDÖİY) dir. Ancak PDÖRT3 (Öğrencilere hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiririm) maddesi yeterli faktör yükünü ($0,062 < 0,40$) sağlamadığından dolayı analiz dışı bırakılmıştır. PDRÖ faktörünün KMO (0,550) değerinin diğerlerinden düşük olduğu ancak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 40'daki bulgular incelendiğinde üç faktörlü prososyal davranışlar ölçeğinin yapı geçerliliğinin olduğu anlaşılmaktadır.

Prososyal davranış ölçeğinin üç faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla I. Düzey ve II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda PDÖRT faktörünün üçüncü maddesi açıklayıcı faktör analizinde olduğu gibi faktör yükünün düşük olması ve araştırma modelinin çalışmasını olumsuz

etkileyeceğinden dolayı analizden çıkartılmıştır. Şekil 18`de prososyal davranış ölçeğine ilişkin I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları verilmektedir.

Şekil 18: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin I. Düzey DFA



Tablo 41`de prososyal davranış ölçeğine ilişkin I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum indeksleri verilmektedir. Tablodaki uyum değerlerinin çoğunluğunun “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 41: Prososyal Davranış Ölçeği I. Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Ölçütler	Kabul Edilebilir Ölçütler	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,178	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI) \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI(TLI) \leq 0,95$	0,974	Mükemmel Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 95$	0,959	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,979	Mükemmel Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,962	Mükemmel Uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,953	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,979	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,043	Mükemmel Uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,022	Mükemmel Uyum

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31; Lamba ve Ozdasli, 2015: 345-346

Prososyal davranış ölçeğine ilişkin uygulanan I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayıları Tablo 42`de verilmektedir.

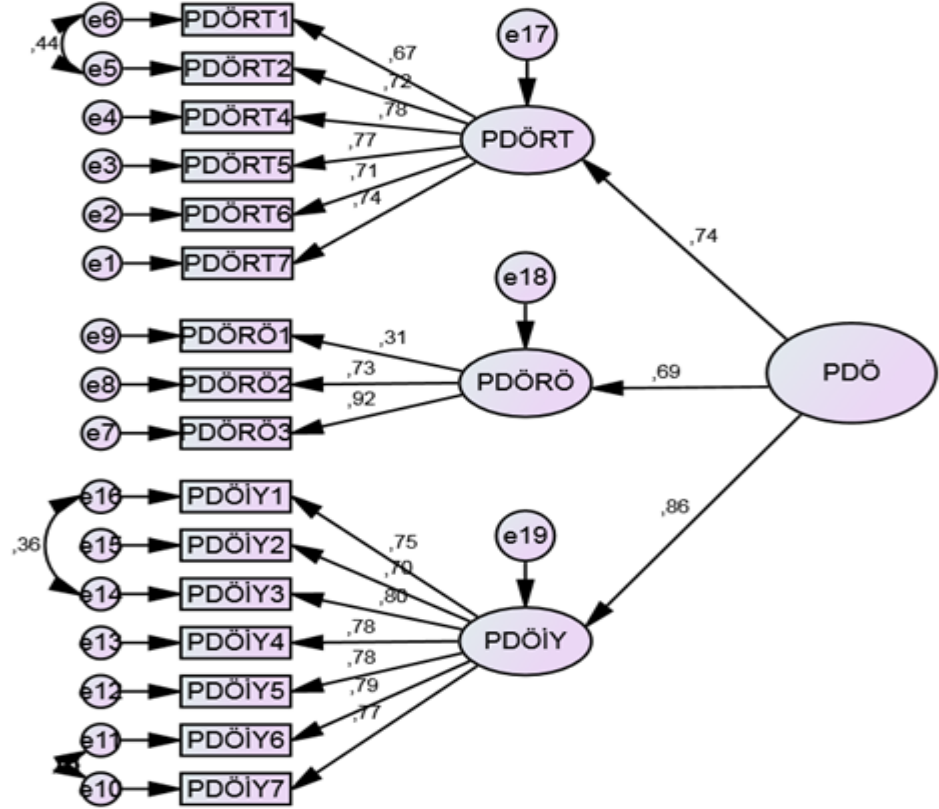
Tablo 42: Prososyal Davranış Ölçeği I. Düzey DFA Regresyon Katsayıları

			Regresyon Katsayıları
Öğrencilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	<---	Rol Tanımlı	0,745
Öğrencilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	<---	Rol Tanımlı	0,718
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum.	<---	Rol Tanımlı	0,763
Öğrencilerime hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	<---	Rol Tanımlı	0,772
Öğrencilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	<---	Rol Tanımlı	0,728
Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	<---	Rol Tanımlı	0,678
Öğrencilere yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba sarf ederim.	<---	Rol Ötesi	0,923
Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	<---	Rol Ötesi	0,734
Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam.	<---	Rol Ötesi	0,312
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,770
Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,787
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,779
Yeni çalışma arkadaşlarımla üniversiteye uyum sağlamasına yardımcı olurum.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,780
Üniversitemde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,804
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,696
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,746

Tablo 42 incelendiğinde regresyon katsayı değerlerinin büyük oranda birbirine yakın olduğu görülmekle birlikte rol ötesi prososyal davranış ölçeğinde yer alan “Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam” maddesinin en düşük açıklama katsayısına sahip olduğu görülmektedir.

Prososyal davranış ölçeğinde alt boyutların açıklama katsayılarını tespit etmek amacıyla II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Şekil 19'da prososyal davranış ölçeğine ilişkin II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları verilmektedir.

Şekil 19: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin II. Düzey DFA



Tablo 43: Prososyal Davranış Ölçeği II. Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Ölçütler	Kabul Edilebilir Ölçütler	Değerler	Uyum Durumu
X ² /sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,221	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI) \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI(TLI) \leq 0,95$	0,973	Mükemmel Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,957	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,978	Mükemmel Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,961	Mükemmel Uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,952	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,978	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,044	Mükemmel Uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,022	Mükemmel Uyum

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31; Lamba ve Ozdasli, 2015: 345-346

Tablo 43'e göre uyum indeksi değerlerinin büyük oranda "mükemmel uyum" düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Prososyal davranış ölçeğine ilişkin uygulanan II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayıları Tablo 44' de verilmektedir.

Tablo 44: Sosyosyal Davranış Ölçeği II. Düzey DFA Regresyon Katsayıları

			Regresyon Katsayıları	Ortalama Regresyon Katsayısı
Öğrencilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	<---	Rol Tanımlı	0,743	0,744
Öğrencilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	<---	Rol Tanımlı	0,711	
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum.	<---	Rol Tanımlı	0,765	
Öğrencilerime hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	<---	Rol Tanımlı	0,775	
Öğrencilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	<---	Rol Tanımlı	0,718	
Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	<---	Rol Tanımlı	0,668	
Öğrencilere yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba sarf ederim.	<---	Rol Ötesi	0,923	0,695
Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	<---	Rol Ötesi	0,734	
Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam.	<---	Rol Ötesi	0,312	
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,770	0,858
Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,787	
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,779	
Yeni çalışma arkadaşlarımla üniversiteye uyum sağlamasına yardımcı olurum.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,780	
Üniversitemde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,804	
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,696	
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	<---	İşbirliğine Yönelik	0,746	

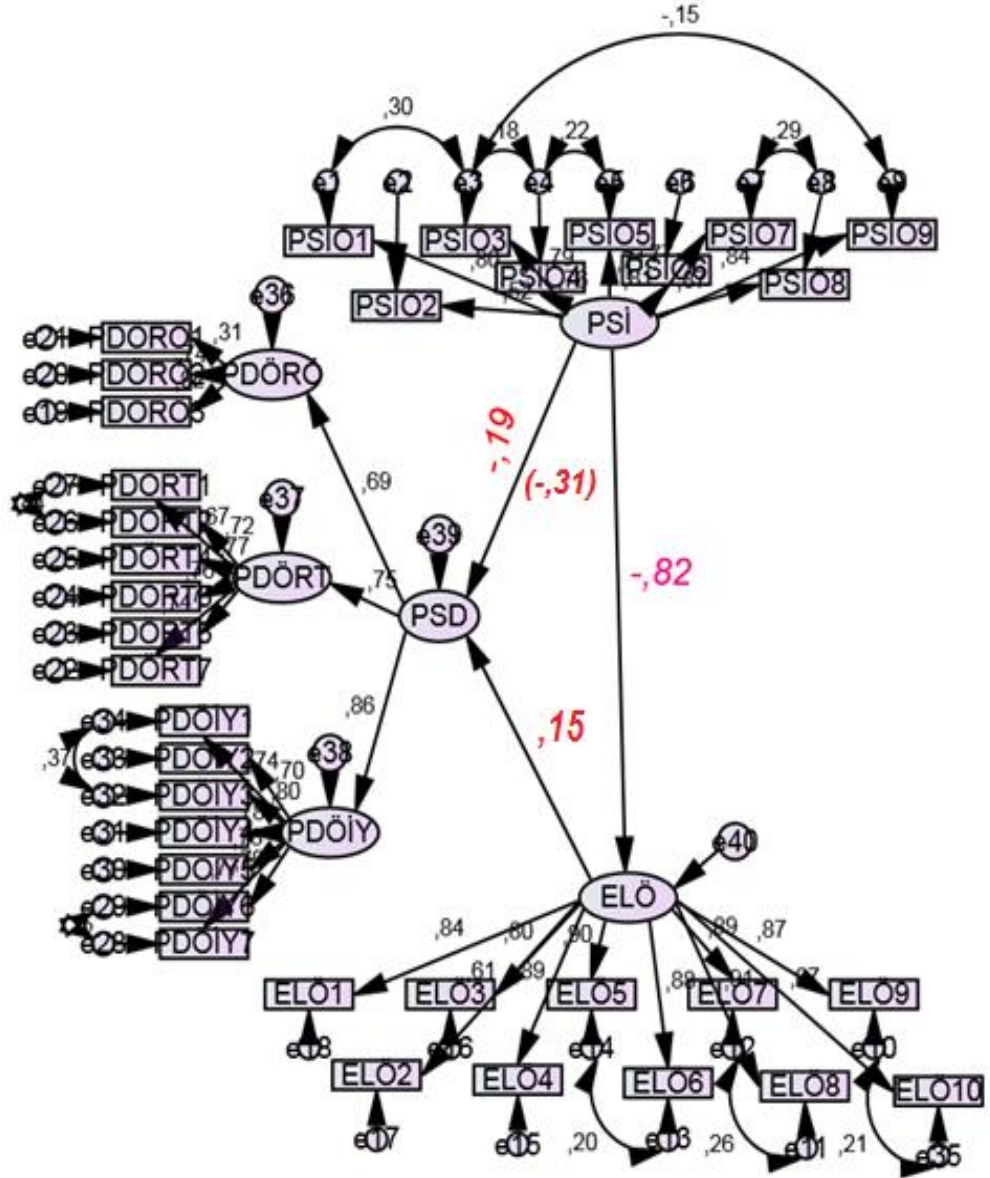
Prososyal davranış ölçeğine ilişkin uygulanan II. Düzey Doğrulayıcı Faktör analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayıları incelendiğinde işbirliğine yönelik prososyal davranışlar boyutunun en yüksek yordama katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu göre prososyal davranışları en çok işbirliğine yönelik sergilenen prososyal davranışlar açıklamaktadır.

4.8.4. Araştırma Modelinin Testi ve Hipotez Bulguları

Geliştirilen araştırma modelinin test edilmesinde klasik regresyon analizi yerine AMOS programında yapısal eşitlik modeli (yol analizi) tercih edilmiştir. Çünkü yapısal eşitlik modeli daha güçlü bir altyapı sunmaktadır. Regresyon analizi, testlerde değişkenlere ait ortalamaları kullanmaktayken, yapısal eşitlik modeli ise ölçüm ve artıksal hataları da hesaplamaya katmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 131). Yapısal eşitlik modeli, son yıllarda tüm dünyada birçok alanda kullanılan, çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilen istatistiksel bir yöntemdir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 64). Araştırma modeli örtük (gizil) değişkenlerle test edilmiştir. Çünkü modelin örtük değişkenlerle test edilmesi durumunda, değişkenler arası doğrudan ilişkiler hatadan arınmış olarak hesaplanabildiğinden gözlemlenen değişkenlerle yapılan yol analizine göre daha güvenilir sonuçlar ortaya koymaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 30).

Araştırma modelini test etmek amacıyla AMOS 21 istatistik programında örtük değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Şekil 20`de örtük değişkenlerle yol analizi sonuçları gösterilmektedir.

Şekil 20: Örtük Değişkenlerle Yol Analizi Diyagramı



Tablo 45`de örtük değişkenlerle yol analizine ilişkin uyum indeksleri verilmiştir. Tabloda verilen uyum indeksleri istenilen düzeyde olduğundan dolayı oluşturulan araştırma modelinin çalıştığı görülmüştür.

Tablo 45: Örtük Değişkenlerle Yol Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Ölçütler	Kabul Edilebilir Ölçütler	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,023	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI) \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI(TLI) \leq 0,95$	0,964	Mükemmel Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 95$	0,907	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,967	Mükemmel Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,937	Kabul Edilebilir Uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,931	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,967	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,040	Mükemmel Uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,036	Mükemmel Uyum

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31; Lamba ve Ozdasli, 2015: 345-346

Örtük değişkenlerle yol analizine ilişkin regresyon katsayıları Tablo 46`da verilmektedir.

Tablo 46: Örtük Değişkenlerle Yol Analizi Regresyon Katsayıları

			Regresyon Katsayıları	Sig. (0,05)
Etik Liderlik	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,819	0,000
Prososyal Davranışlar	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,187	0,032
Prososyal Davranışlar	<---	Etik Liderlik	0,151	0,045

Tablo 46`da modele ait değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkileme güçleri görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda:

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir. Yani, psikolojik sözleşme ihlali algısında ki bir birimlik değişim etik liderlik algısında negatif yönde 0,82 birimlik değişime neden olmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, prososyal davranışları anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir. Yani, psikolojik sözleşme ihlali algısında meydana gelen bir birimlik değişim prososyal davranış eğiliminde negatif yönde yaklaşık 0,19 birimlik değişime neden olmaktadır.

Etik liderlik davranışı, prososyal davranışları anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani, etik liderlik algısında meydana gelen bir birimlik değişim,

prososyal davranış eğiliminde pozitif yönde yaklaşık 0,15 birimlik bir değişime yol açmaktadır.

Aracı değişken modele dâhil edildiğinde, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi sıfırlandığında (anlamsızlaştığında) tam aracılık etkisinden, etkisi azaldığında kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir. Toplam etki ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri toplanarak hesaplanmaktadır (Usta, 2009: 255).

Yol analizi modelinde etik liderlik modele dahil edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki negatif yönlü etkisinin 0,31 (0,819 x 0,151+0,187) birimden 0,19 birime düştüğü görülmektedir. Etik liderlik davranışı, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini yaklaşık % 40 civarında azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranış ilişkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kısmi aracılık rolünün anlamlı olup olmadığı Sobel Testi ile incelenmiştir. Sobel Testine ilişkin sonuçlar Tablo 47'de verilmektedir.

Tablo 47: Sobel Testi Sonuçları

			Regresyon Katsayıları	Standart Sapma	Z Değeri	Sig. (0,01)
Etik Liderlik	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,819	0,045	4.70536224	0,00000253
Prososyal Davranışlar	<---	Etik Liderlik	0,151	0,031		

Sobel Testi sonucunda kısmi aracılık rolünün 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ve Z değerinin Z=4,705 olarak gerçekleştiği belirlenmiştir. Etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranış ilişkisindeki kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Yol analizi bulgularına göre araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 48`de verilmektedir.

Tablo 48: Hipotez Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç
H₁	Psikolojik sözleşme ihlali algısının, prososyal davranışlar üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₂	Psikolojik sözleşme ihlali algısının, etik liderlik davranışı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₃	Etik liderlik davranışının, prososyal davranışlar üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₄	Etik liderlik, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.	Kabul

Yol analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranış değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı etik liderlik davranışını etkilemekte, etik liderlik davranışı da prososyal davranışları etkilemektedir. Böylece, etik liderlik davranışı, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranış eğilimi üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaktadır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme ihlali algısını azaltmak ve prososyal davranışları artırmak için etik liderlik bir çözüm yolu olarak önerilebilir.

4.8.5. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu kısımda araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik değişkenler açısından psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimlerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile incelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ortalama aylık gelir, akademik unvan, çalışma süresi, ortalama günlük çalışma süresi ve üniversite kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir.

4.8.5.1. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi

Cinsiyet değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik algısına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49: Cinsiyet Değişkeni Açısından T-Testi (I)

Cinsiyet	N		Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	Etik Liderlik Algısı
Kadın	253	Ortalama (X)	2,40	3,21
		Standart Sapma	0,82	1,01
Erkek	377	Ortalama (X)	2,50	3,13
		Standart Sapma	0,93	1,06
t			-1,320	0,974
Sig. (0,05)			0,187	0,331

Tablo 49 incelendiğinde kadın ve erkek akademisyenler arasında psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik algısı bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik algısı farklılaşmamaktadır. Bu durum üniversitelerin yerine getirmesi gereken yükümlülüklerinin ve yöneticilerin sergilemesi gereken etik davranışlarının tüm akademisyenler için ortak olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve etik liderlik, bireysel değişkenler olmayıp örgütsel ve yönetsel değişkenlerdir.

Cinsiyet değişkeni açısından akademisyenlerin prososyal davranış eğilimlerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50: Cinsiyet Değişkeni Açısından T- Testi (II)

Cinsiyet	N		Prososyal Davranış Eğilimi		
			Rol Tanımlı	Rol Ötesi	İşbirliğine Yönelik
Kadın	253	Ortalama (X)	4,54	4,13	4,30
		Standart Sapma	0,43	0,78	0,61
Erkek	377	Ortalama (X)	4,37	4,12	4,27
		Standart Sapma	0,54	0,70	0,61
t			4,158	0,089	0,539
Sig. (0,05)			0,000	0,930	0,590

Tablo 50 incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından akademisyenlerin rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranış eğilimleri bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olmadığı, rol tanımlı prososyal davranış eğilimlerinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Rol tanımlı prososyal davranışlarına ilişkin veriler dikkate alındığında kadın akademisyenlerin ($X=4,54\pm 0,43$), erkek akademisyenlere göre ($X=4,37\pm 0,54$) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre kadın akademisyenlerin rol tanımlı prososyal davranış eğilimi, erkek akademisyenlerin rol tanımlı prososyal davranış eğilimden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum kadın akademisyenlerin, görev kapsamındaki sorumluluklarını ve kendisinden istenilen görevleri yerine getirme, performans gereklerine uygun davranma konusunda erkek akademisyenlerden daha fazla çaba sarf ettiği ve kurallara daha bağlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.8.5.2. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi

Medeni durum değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimlerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51: Medeni Durum Değişkeni Açısından T-Testi

Medeni Durum	N		Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	Etik Liderlik Algısı	Prososyal Davranış Eğilimi		
					Rol Tanımlı	Rol Ötesi	İşbirliğine Yönelik
Evli	427	Ortalama (X)	2,41	3,20	4,43	4,14	4,28
		Standart Sapma	0,88	1,02	0,54	0,73	0,63
Bekâr	203	Ortalama (X)	2,55	3,07	4,47	4,11	4,28
		Standart Sapma	0,90	1,06	0,45	0,73	0,58
t			-1,859	1,374	-0,976	0,460	0,061
Sig. (0,05)			0,063	0,170	0,329	0,646	0,951

Tablo 51 incelendiğinde evli ve bekâr akademisyenler arasında psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimleri bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile medeni durum değişkeni açısından

psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğiliminin farklılaşmadığı, akademisyenlerin benzer algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.8.5.3. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Yaş değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş	N		Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	Etik Liderlik Algısı	Prososyal Davranış Eğilimi		
					Rol Tanımlı	Rol Ötesi	İşbirliğine Yönelik
20-25	19	Ortalama (X)	2,48	3,34	4,41	4,35	4,39
		Standart Sapma	1,18	1,12	0,67	0,56	0,57
26-30	172	Ortalama (X)	2,50	3,19	4,39	4,03	4,19
		Standart Sapma	0,85	1,00	0,51	0,75	0,65
31-35	185	Ortalama (X)	2,31	3,33	4,44	4,24	4,30
		Standart Sapma	0,83	0,99	0,53	0,72	0,62
36-40	101	Ortalama (X)	2,54	3,03	4,47	4,07	4,32
		Standart Sapma	0,93	1,08	0,56	0,78	0,67
41-45	64	Ortalama (X)	2,47	3,08	4,53	4,10	4,39
		Standart Sapma	0,93	1,11	0,43	0,76	0,50
46-50	52	Ortalama (X)	2,58	2,94	4,46	4,14	4,28
		Standart Sapma	1,03	1,16	0,40	0,64	0,58
51-55	18	Ortalama (X)	2,40	3,11	4,37	3,98	4,21
		Standart Sapma	0,70	0,81	0,39	0,65	0,28
56 ve üstü	19	Ortalama (X)	2,77	2,53	4,45	4,17	4,24
		Standart Sapma	0,73	0,76	0,40	0,65	0,56
F			1,424	2,406	0,662	1,483	0,980
Sig. (0,05)			0,193	0,020	0,704	0,170	0,445

Tablo 52`ye göre yaş değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve prososyal davranış eğilimlerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olmadığı, etik liderlik algılarında ise anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından akademisyenlerin etik liderlik algılarının farklılaşmasından dolayı

bu farklılaşmanın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını tespit etmek için LSD (En Küçük Anlamlı Fark) testinden yararlanılmıştır.

Tablo 53: Yaş Değişkeni Açısından Farklılaşmaya Neden Olan Yaş Gruplarına İlişkin LSD Testi

(I) Yaş Aralığı	(J) Yaş Aralığı	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (0,05)
20-25	26-30	0,14269	0,24985	0,568
	31-35	0,01183	0,24897	0,962
	36-40	0,30745	0,25843	0,235
	41-45	0,25617	0,27000	0,343
	46-50	0,39595	0,27704	0,153
	51-55	0,22544	0,33993	0,507
	56 ve üstü	0,80526*	0,33530	0,017
26-30	20-25	-0,14269	0,24985	0,568
	31-35	-0,13085	0,10947	0,232
	36-40	0,16477	0,12955	0,204
	41-45	0,11348	0,15132	0,454
	46-50	0,25326	0,16355	0,122
	51-55	0,08275	0,25602	0,747
	56 ve üstü	0,66258*	0,24985	0,008
31-35	20-25	-0,01183	0,24897	0,962
	26-30	0,13085	0,10947	0,232
	36-40	0,29562*	0,12786	0,021
	41-45	0,24433	0,14987	0,104
	46-50	0,38412*	0,16221	0,018
	51-55	0,21360	0,25517	0,403
	56 ve üstü	0,79343*	0,24897	0,002
36-40	20-25	-0,30745	0,25843	0,235
	26-30	-0,16477	0,12955	0,204
	31-35	-0,29562*	0,12786	0,021
	41-45	-0,05128	0,16512	0,756
	46-50	0,08850	0,17639	0,616
	51-55	-0,08201	0,26441	0,757
	56 ve üstü	0,49781	0,25843	0,055
41-45	20-25	-0,25617	0,27000	0,343
	26-30	-0,11348	0,15132	0,454
	31-35	-0,24433	0,14987	0,104
	36-40	0,05128	0,16512	0,756
	46-50	0,13978	0,19295	0,469
	51-55	-0,03073	0,27573	0,911
	56 ve üstü	0,54910*	0,27000	0,042

Tablo 53`ün devamı...

(I) Yaş Aralığı	(J) Yaş Aralığı	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig. (0,05)
46-50	20-25	-0,39595	0,27704	0,153
	26-30	-0,25326	0,16355	0,122
	31-35	-0,38412*	0,16221	0,018
	36-40	-0,08850	0,17639	0,616
	41-45	-0,13978	0,19295	0,469
	51-55	-0,17051	0,28262	0,547
	56 ve üstü	0,40931	0,27704	0,140
51-55	20-25	-0,22544	0,33993	0,507
	26-30	-0,08275	0,25602	0,747
	31-35	-0,21360	0,25517	0,403
	36-40	0,08201	0,26441	0,757
	41-45	0,03073	0,27573	0,911
	46-50	0,17051	0,28262	0,547
	56 ve üstü	0,57982	0,33993	0,089
56 ve üstü	20-25	-0,80526*	0,33530	0,017
	26-30	-0,66258*	0,24985	0,008
	31-35	-0,79343*	0,24897	0,002
	36-40	-0,49781	0,25843	0,055
	41-45	-0,54910*	0,27000	0,042
	46-50	-0,40931	0,27704	0,140
	51-55	-0,57982	0,33993	0,089

LSD testi sonucuna göre etik liderlik algısına ilişkin farklılaşmanın 20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 56 ve üstü yaş gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek etik liderlik algısının 20-25 ($X=3,34\pm 1,12$) ve 31-35 ($3,33\pm 0,99$) yaş aralıklarında olduğu ve yaş ilerledikçe etik liderlik algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre genç akademisyenlerin etik liderlik algısının yaşlı akademisyenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu durum akademisyenlerin yaş ilerledikçe yöneticilerinin etik davranışlarına ilişkin algılamalarının yaşam deneyimine bağlı olarak değiştiği şeklinde yorumlanabilir.

4.8.5.4. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

Tablo 54`de eğitim durumu değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 54: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

				Prososyal Davranış Eğilimi			
Eğitim Durumu	N		Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	Etik Liderlik Algısı	Rol Tanımlı	Rol Ötesi	İşbirliğine Yönelik
Doktora	271	Ortalama (X)	2,51	3,02	4,44	4,12	4,22
		Standart Sapma	0,90	1,03	0,49	0,69	0,62
Yüksek Lisans	311	Ortalama (X)	2,42	3,25	4,45	4,15	4,33
		Standart Sapma	0,87	1,02	0,49	0,76	0,58
Lisans	48	Ortalama (X)	2,44	3,26	4,35	4,00	4,27
		Standart Sapma	0,91	1,09	0,70	0,73	0,74
F			0,776	3,843	0,901	0,903	2,442
Sig.(0,05)			0,461	0,022	0,407	0,406	0,088

Tablo 54`de verilen analiz sonuçları incelendiğinde eğitim durumu değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve prososyal davranış eğilimlerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olmadığı, etik liderlik algılarında ise anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından akademisyenlerin etik liderlik algılarında anlamlı bir farklılığın olmasından dolayı bu farklılığın hangi eğitim grubundan kaynaklandığını tespit etmek için LSD testinden faydalanılmıştır.

Tablo 55: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşmaya Neden Olan Eğitim Durumu Gruplarına İlişkin LSD Testi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.(0,05)
Doktora	Yüksek Lisans	-0,23033*	0,08616	0,008
	Lisans	-0,23752	0,16237	0,144
Yüksek Lisans	Doktora	0,23033*	0,08616	0,008
	Lisans	-0,00718	0,16079	0,964
Lisans	Doktora	0,23752	0,16237	0,144
	Yüksek Lisans	0,00718	0,16079	0,964

LSD testine göre etik liderlik algısına ilişkin farklılaşmaya doktora ve yüksek lisans eğitim durumu grupları neden olmaktadır. Tablo 55`de etik liderlik algısına ilişkin ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi yükseldikçe etik liderlik algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuç akademisyenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe etik beklentilerinin arttığını ve yöneticilerin bu beklentilere uygun etik davranışlarda bulunmadıklarını göstermektedir.

4.8.5.5. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından İncelenmesi

Tablo 56`da akademik unvan değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 56: Unvan Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktörler	Akademik Unvan	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	Prof. Dr.	25	2,45	0,76	2,030	0,041
	Doç. Dr.	36	2,87	1,09		
	Yrd. Doç. Dr.	165	2,41	0,84		
	Arş. Gör. Dr.	18	2,50	0,85		
	Öğr. Gör. Dr.	26	2,61	1,07		
	Okt. Dr.	4	2,88	1,15		
	Arş. Gör.	90	2,61	0,91		
	Öğr. Gör.	231	2,34	0,84		
	Okt.	35	2,42	0,92		

Tablo 56'nın devamı...

Faktörler	Akademik Unvan	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Etik Liderlik Algısı	Prof. Dr.	25	3,01	0,85	2,705	0,006
	Doç. Dr.	36	2,65	1,15		
	Yrd. Doç. Dr.	165	3,16	1,03		
	Arş. Gör. Dr.	18	2,99	0,73		
	Öğr. Gör. Dr.	26	2,66	1,04		
	Okt. Dr.	4	2,72	1,48		
	Arş. Gör.	90	3,18	1,00		
	Öğr. Gör.	231	3,30	1,02		
Okt.	35	3,22	1,17			
Rol Tanımlı Prososyal Davranış Eğilimi	Prof. Dr.	25	4,50	0,36	1,325	0,228
	Doç. Dr.	36	4,45	0,41		
	Yrd. Doç. Dr.	165	4,45	0,51		
	Arş. Gör. Dr.	18	4,29	0,60		
	Öğr. Gör. Dr.	26	4,40	0,55		
	Okt. Dr.	4	4,58	0,55		
	Arş. Gör.	90	4,31	0,50		
	Öğr. Gör.	231	4,47	0,54		
Okt.	35	4,55	0,41			
Rol Ötesi Prososyal Davranış Eğilimi	Prof. Dr.	25	4,04	0,57	1,932	0,053
	Doç. Dr.	36	4,09	0,71		
	Yrd. Doç. Dr.	165	4,16	0,71		
	Arş. Gör. Dr.	18	3,90	0,79		
	Öğr. Gör. Dr.	26	4,23	0,61		
	Okt. Dr.	4	4,00	0,72		
	Arş. Gör.	90	3,91	0,72		
	Öğr. Gör.	231	4,22	0,75		
Okt.	35	4,02	0,81			
İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış Eğilimi	Prof. Dr.	25	4,20	0,42	1,747	0,085
	Doç. Dr.	36	4,36	0,55		
	Yrd. Doç. Dr.	165	4,20	0,65		
	Arş. Gör. Dr.	18	4,05	0,79		
	Öğr. Gör. Dr.	26	4,33	0,58		
	Okt. Dr.	4	4,21	0,24		
	Arş. Gör.	90	4,22	0,58		
	Öğr. Gör.	231	4,38	0,59		
Okt.	35	4,21	0,72			

Tablo 56 incelendiğinde akademik unvan değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olduğu, rol tanımlı, rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranış eğilimlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Unvan değişkeni açısından akademisyenlerin prososyal davranış eğilimlerinde farklılaşma olmamaktadır. Faktörlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali algısı en yüksek akademisyenler Doç. Dr. ($X=2,87\pm1,09$) unvanlı akademisyenlerdir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı en düşük akademisyenler Öğr. Gör. ($X=2,34\pm0,84$) unvanına sahip akademisyenlerdir. Bu sonuca ters bir şekilde en yüksek etik liderlik algısına sahip akademisyenler Öğr. Gör. ($X=3,30\pm1,02$) unvanına sahip akademisyenler iken, en düşük etik liderlik algısına sahip akademisyenler Doç. Dr. ($X= 2,65\pm1,15$) unvanına sahip akademisyenlerdir. Bu durum etik liderlik algısı yüksek akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olduğunu göstermektedir. Prososyal davranış eğilimine ilişkin ortalamalar incelendiğinde akademisyenlerin prososyal davranış eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sadece Arş. Gör. Dr. ($X=3,90\pm0,79$) ve Arş. Gör. ($X=3,91\pm0,71$) unvanlı akademisyenlerin rol ötesi prososyal davranış eğilimlerinin biraz düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun Arş. Gör. Dr. ve Arş. Gör. unvanlarına sahip akademisyenlerin diğer akademisyenlerle kıyaslandığında görev kapsamı dışında öğrencilere karşı daha az yükümlülüklerinin olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca Okt. Dr. Unvanına sahip akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı yüksek ($X=2,88\pm1,15$) ve etik liderlik algısı düşük ($X=2,72\pm1,48$) çıkmıştır. Fakat Okt. Dr. Unvanında katılımın çok düşük (4 kişi) ve yetersiz olmasından dolayı bu sonucun güvenilir olmadığı düşünülmektedir.

4.8.5.6. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Tablo 57'de çalışma süresi değişkenine göre akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 57: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktörler	Çalışma Süresi (yıl)	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	0-5	371	2,41	0,89	0,751	0,585
	6-10	141	2,53	0,86		
	11-15	35	2,38	0,81		
	16-20	29	2,47	0,96		
	21-25	34	2,61	1,08		
	26 ve üstü	20	2,62	0,80		
Etik Liderlik Algısı	0-5	371	3,25	1,05	2,737	0,019
	6-10	141	3,17	0,98		
	11-15	35	2,83	0,92		
	16-20	29	2,86	1,07		
	21-25	34	2,88	1,18		
	26 ve üstü	20	2,82	0,86		
Rol Tanımlı Prososyal Davranış Eğilimi	0-5	371	4,43	0,55	0,745	0,590
	6-10	141	4,42	0,50		
	11-15	35	4,44	0,44		
	16-20	29	4,39	0,42		
	21-25	34	4,55	0,37		
	26 ve üstü	20	4,59	0,33		
Rol Ötesi Prososyal Davranış Eğilimi	0-5	371	4,11	0,78	0,558	0,732
	6-10	141	4,18	0,67		
	11-15	35	4,08	0,71		
	16-20	29	4,12	0,62		
	21-25	34	4,24	0,45		
	26 ve üstü	20	3,96	0,80		
İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış Eğilimi	0-5	371	4,26	0,64	0,633	0,675
	6-10	141	4,30	0,56		
	11-15	35	4,26	0,64		
	16-20	29	4,32	0,46		
	21-25	34	4,42	0,49		
	26 ve üstü	20	4,16	0,64		

Tablo 57 incelendiğinde çalışma süresi değişkenine göre akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve prososyal davranış eğilimlerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olmadığı; etik liderlik algısında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Faktörlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde etik liderlik algısının çalışma süresi arttıkça azaldığı görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışma

süresine sahip akademisyenler en yüksek etik liderlik algısına ($X=3,25\pm1,05$) sahip iken, 26 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip akademisyenler en düşük etik liderlik algısına ($X=2,82\pm0,86$) sahiptir. Bu sonuç iş deneyimi artan akademisyenlerin etik beklentilerinin arttığını, buna bağlı olarak etik algılamalarının ve etik farkındalıklarının da değiştiğini göstermektedir. Ayrıca 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip akademisyenlerin rol ötesi prososyal davranış eğilimlerinin ($X=3,96\pm0,80$) diğer çalışma süresi gruplarından düşük olduğu görülmektedir. Bu durum emekliliği yaklaşmış akademisyenlerin görev kapsamı dışına çıkmak istemediklerini göstermektedir.

4.8.5.6. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Ortalama Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Tablo 58’de ortalama aylık gelir değişkenine göre akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 58: Ortalama Aylık Gelir Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktörler	Ort. Aylık Gelir (₺)	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	3001-4000	196	2,44	0,88	1,506	0,186
	4001-5000	307	2,44	0,89		
	5001-6000	72	2,55	0,84		
	6001-7000	31	2,52	1,02		
	7001-8000	17	2,22	0,89		
	8001 ve üzeri	7	3,22	0,71		
Etik Liderlik Algısı	3001-4000	196	3,27	1,05	1,411	0,218
	4001-5000	307	3,12	1,03		
	5001-6000	72	2,98	1,03		
	6001-7000	31	3,09	1,15		
	7001-8000	17	3,44	0,96		
	8001 ve üzeri	7	2,82	0,81		
Rol Tanımlı Prososyal Davranış Eğilimi	3001-4000	196	4,51	0,51	1,755	0,120
	4001-5000	307	4,39	0,55		
	5001-6000	72	4,42	0,39		
	6001-7000	31	4,51	0,39		
	7001-8000	17	4,59	0,34		
	8001 ve üzeri	7	4,35	0,32		

Tablo 58`in devamı...

Faktörler	Ort. Aylık Gelir (₺)	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Rol Ötesi Prososyal Davranış Eğilimi	3001-4000	196	4,19	0,70	1,388	0,227
	4001-5000	307	4,05	0,76		
	5001-6000	72	4,26	0,72		
	6001-7000	31	4,11	0,68		
	7001-8000	17	4,13	0,61		
	8001 ve üzeri	7	4,14	0,66		
İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış Eğilimi	3001-4000	196	4,34	0,61	1,005	0,414
	4001-5000	307	4,27	0,62		
	5001-6000	72	4,21	0,61		
	6001-7000	31	4,19	0,60		
	7001-8000	17	4,34	0,48		
	8001 ve üzeri	7	4,00	0,39		

Tablo 58`deki ortalama aylık gelir değişkenine ilişkin ortalamalar incelendiğinde akademisyenlerin gelir değişkeni bakımından psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimlerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

4.8.5.7. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimlerinin Ortalama Günlük Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması

Tablo 59`da ortalama günlük çalışma süresine göre akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 59: Ortalama Günlük Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktörler	Ort. Günlük Çalışma Süresi (saat)	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	2-4	23	2,29	1,02	1,282	0,280
	5-7	263	2,51	0,85		
	8-10	289	2,40	0,88		
	10 üzeri	55	2,58	1,01		
Etik Liderlik Algısı	2-4	23	3,32	1,06	3,636	0,013
	5-7	263	3,05	1,00		
	8-10	289	3,29	1,03		
	10 üzeri	55	2,93	1,16		

Tablo 59`un devamı...

Faktörler	Ort. Günlük Çalışma Süresi (saat)	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	F	Sig. (0,05)
Rol Tanımlı Prosoşyal Davranış Eğilimi	2-4	23	4,39	0,42	1,593	0,190
	5-7	263	4,46	0,44		
	8-10	289	4,40	0,53		
	10 üzeri	55	4,55	0,70		
Rol Ötesi Prosoşyal Davranış Eğilimi	2-4	23	3,92	0,77	1,064	0,364
	5-7	263	4,13	0,73		
	8-10	289	4,12	0,70		
	10 üzeri	55	4,24	0,87		
İşbirliğine Yönelik Prosoşyal Davranış Eğilimi	2-4	23	3,99	0,89	2,185	0,089
	5-7	263	4,26	0,58		
	8-10	289	4,30	0,57		
	10 üzeri	55	4,35	0,77		

Tablo 59 incelendiğinde ortalama günlük çalışma süresi değişkeni açısından akademisyenlerin etik liderlik algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılığın olduğu, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve prosoşyal davranış eğilimlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Etik liderliğe ilişkin ortalamalara bakıldığında günlük ortalama 10 saatten fazla çalışan akademisyenlerin etik liderlik algısının ($X=2,93\pm 1,16$) diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum daha fazla çalışan akademisyenlerin kurum ve yöneticilerle daha çok ilişki içerisinde olmasından dolayı etik beklenti, algılama ve farkındalıklarının daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.8.5.7. Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Etik Liderlik Algısı ve Prosoşyal Davranış Eğilimlerinin Üniversite Değişkeni Açısından İncelenmesi

Tablo 60`da üniversite değişkenine göre akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prosoşyal davranış (rol tanımlı, rol ötesi, işbirliğine yönelik) eğilimlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 60: Üniversite Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktörler	Ortalama (X)	F	Sig. (0,05)
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	2,46	3,415	0,000
Etik liderlik Algısı	3,16	2,478	0,001
Rol Tanımlı Prososyal Davranış Eğilimi	4,44	0,924	0,545
Rol Ötesi Prososyal Davranış Eğilimi	4,13	1,630	0,052
İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış Eğilimi	4,28	1,591	0,061

Tablo 60'a göre üniversite değişkeni açısından akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve etik liderlik algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu, prososyal davranış eğilimlerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Rol ötesi prososyal davranış eğiliminin diğer prososyal davranış eğilimlere göre biraz daha düşük olduğu görülmekte ancak ortalama olarak (X=4,13) oldukça yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Üniversite değişkenine göre akademisyenlerin psikolojik sözleşme ve etik liderlik algısını incelemek için değişkenlere ilişkin ortalamalara bakılmıştır.

Tablo 61: Üniversite Değişkenine İlişkin Ortalamalar

Faktörler	Üniversite	N	Ortalama (X)	Standart Sapma
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	Abant İzzet Baysal Üniv.	37	2,23	0,85
	Amasya Üniv.	23	2,43	1,11
	Artvin Çoruh Üniv.	31	2,24	0,83
	Bartın Üniv.	21	2,68	0,80
	Bayburt Üniv.	22	2,31	0,97
	Bülent Ecevit Üniv	33	2,52	0,70
	Düzce Üniv.	27	1,95	0,64
	Gaziosmanpaşa Üniv.	61	2,82	0,93
	Giresun Üniv.	24	2,69	0,76
	Gümüşhane Üniv.	20	2,27	0,84
	Hitit Üniv.	28	2,26	0,73
	Karabük Üniv.	35	2,63	0,99
	Karadeniz Teknik Üniv.	82	2,42	0,86
	Kastamonu Üniv.	22	2,51	0,90
	Ondokuz Mayıs Üniv.	65	2,83	0,93
	Ordu Üniv.	24	1,89	0,56
	Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	34	2,23	0,97
Sinop Üniv.	41	2,55	0,83	

Tablo 61`in devamı...

Faktörler	Üniversite	N	Ortalama (X)	Standart Sapma
Etik Liderlik Algısı	Abant İzzet Baysal Üniv.	37	3,24	1,16
	Amasya Üniv.	23	3,07	1,30
	Artvin Çoruh Üniv.	31	3,42	0,92
	Bartın Üniv.	21	3,07	1,04
	Bayburt Univ.	22	3,42	0,94
	Bülent Ecevit Üniv.	33	3,01	0,93
	Düzce Üniv.	27	3,77	0,65
	Gaziosmanpaşa Üniv.	61	3,03	1,10
	Giresun Üniv.	24	2,96	0,84
	Gümüşhane Üniv.	20	3,41	0,93
	Hitit Üniv.	28	3,35	0,97
	Karabük Üniv.	35	3,08	1,21
	Karadeniz Teknik Üniv.	82	3,19	1,04
	Kastamonu Üniv.	22	3,25	1,05
	Ondokuz Mayıs Üniv.	65	2,68	1,10
	Ordu Üniv.	24	3,58	0,76
	Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	34	3,44	0,91
	Sinop Üniv.	41	2,91	0,99

Tablo 61`de verilen ortalamalar incelendiğinde Ondokuz Mayıs Üniversitesi`nde psikolojik sözleşme ihlali algısının en yüksek değere ($X= 2,83\pm 0,93$) sahip olduğu, Ordu Üniversitesi ($X=1,89\pm 0,56$) ve Düzce Üniversitesi`nde ($X=1,95\pm 0,64$) en düşük değerlerde olduğu görülmektedir. Bu durumun tersi etik liderlik algısında görülmektedir. En düşük etik liderlik algısının Ondokuz Mayıs Üniversitesi`nde ($X=2,68\pm 1,10$) olduğu görülmekte iken, en yüksek etik liderlik algısının Düzce Üniversitesi ($X=3,77\pm 0,65$) ve Ordu Üniversitesi`nde ($X=3,58\pm 0,76$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar psikolojik sözleşme ihlali algısının yüksek olduğu üniversitelerde etik liderlik algısının düşük olduğunu, psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olduğu üniversitelerde etik liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yönetimden kaynaklanan etik problemlerin psikolojik sözleşme ihlali algısını artırdığı söylenebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Ülkelerin yükseköğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürüten kurumlarının başında üniversiteler yer almaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin başarısı ülke gelişimi için büyük önem arz etmektedir. Bir üniversitenin başarısı yalnızca çalışanların örgütsel görevlerini yerine getirmelerine bağlı değildir. Bunun yanında çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda olumlu sosyal davranışlar sergilemeleri üniversitelerin başarısını etkilemektedir. Bu davranışlar “prososyal davranışlar” olarak adlandırılmaktadır. Çalışma yaşamında prososyal davranışları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında “psikolojik sözleşme” ve “etik liderlik” gelmektedir. Psikolojik sözleşme, örgüt ile birey arasında beklentileri ifade eden ruhsal bir anlaşmadır. Psikolojik sözleşmeye uyulmaması yani ihlal edilmesi prososyal davranışları olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Etik liderlik, yöneticilerin yönetim sürecinde etik uygulamalarda bulunması ve bunu çalışanlarına hissettirmesidir. Yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemesi prososyal davranışları olumlu etkilediği varsayılmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik ve prososyal davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, üniversitelerde çalışan akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının, prososyal davranışlarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek ve yöneticilerin etik liderlik davranışının bu ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma, üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlere odaklanmaktadır. Çalışma, Karadeniz Bölgesi`ndeki 18 devlet üniversitesinde görev yapan profesör doktor, doçent doktor, yardımcı doçent doktor, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi doktor, okutman doktor, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, okutman unvanlarına sahip akademisyenleri kapsamaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik ve prososyal davranış değişkenlerine ilişkin veriler konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalardan faydalanarak Türkiye`de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, literatürde en çok tercih edilen ölçekler kullanılarak hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgisini ölçmeyi amaçlayan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe, unvan, günlük ortalama çalışma süresi, üniversite gibi

demografik değişkenlerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeyi amaçlayan “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü bölümde Brown vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ve yöneticilerin etik liderlik düzeyini belirlemeyi amaçlayan “ Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmaktadır. Dördüncü bölümde Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen ve akademisyenlerin prososyal davranış eğilimini ölçmeyi amaçlayan “Prososyal Davranış Ölçeği” kullanılmaktadır. Prososyal davranış ölçeğinde rol tanımlı, rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadeler akademisyenlere uygulanacak şekilde uyarlanmıştır. Uyarlama çalışmaları yapılırken Türkiye’de farklı üniversitelerde görev yapan toplam beş akademisyenin uzman görüşünden faydalanılmıştır. Ayrıca ölçeklere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yapı geçerlilikleri test edilerek kanıtlanmıştır. Ölçeklerin orijinal hallerine uygun oldukları görülmüştür.

Çalışma kapsamında kullanılan veriler belirtilen üniversitelerin çeşitli birimlerinde görev yapan 630 akademisyenden elde edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, üniversite ve akademisyen istihdam ilişkisinde psikolojik sözleşme ihlali algısına, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal (üretkenlik yanlısı) davranışları nasıl etkilediğine ve üniversite yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının bu istihdam ilişkisindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, üniversitelerin daha başarılı olması ve kaliteli eğitim-öğretim hizmeti sunması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programlarında analiz edilmiştir. Demografik veriler SPSS programında frekans ve yüzde analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların yarıdan fazlasının (%59,8) erkek olduğu, yine yarıdan fazlasının (% 67,8) evli olduğu, yarıya yakınının (% 49,4) yüksek lisans mezunu olduğu, 31-35 yaş grubunda (% 29,4) daha fazla katılımın olduğu, öğretim görevlisi unvanında (%36,7) katılımın daha yüksek olduğu, katılımcıların yarıdan fazlasının (% 58,9) 0-5 yıl kurumda çalışma süresine sahip olduğu ve en çok katılımın Karadeniz Teknik Üniversitesi’nden (% 13) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık yarısı kadarının (% 45,9) günlük ortalama 8-10 saat çalıştığı

tespit edilmektedir. Bu durum akademisyenlerin günlük çalışma süresi olarak kabul edilen 8 saat düzeyinde çalıştıklarını göstermektedir.

Çalışmada SPSS programı kullanılarak anket formunda yer alan ifadelerle verilen cevaplara ilişkin frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Bu değerlere göre verilerin normal dağılıma uygun ve homojen olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali algısının biraz düşük ($X=2,46$) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değer, Büyükyılmaz (2013) tarafından Türkiye`de özel ve vakıf üniversitelerinde akademisyenler üzerine gerçekleştirilen araştırmada elde edilen psikolojik sözleşme ihlali algısı ortalamasına ($X=3,06$) göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre üniversitelerin verilen sözleri kısmen yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile ilgili ifadelerden “Üniversitem, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate almaz” ($X=2,80$), “Üniversitem, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi göstermez” ($X=2,70$) ve “Üniversitem, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarını ile ilgili sözlerini yerine getirmez” ($X=2,61$) ifadelerinin genel ortalamayı en çok yükselten ifadeler olduğu görülmektedir. Bu durumdan, üniversitelerin değişim zamanlarında akademisyenleri yeterince dikkate almadığı, akademisyenlerin ya da kurumun uzmanlığını, çalışma tarzını olduğu gibi göstermediği ve akademisyenlere sorumluluk verme ve kendini gösterme konusunda verilen sözlerin tamamen tutulmadığı sonucu çıkarılabilmektedir. Diğer yandan “Üniversitem, ek ders ücreti, sınav ücreti, görevlendirme ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmez” ifadesine verilen cevapların ortalamasının ($X=1,88$) genel ortalamayı en çok düşürdüğü görülmektedir. Bu durum, üniversitelerde sadece açık ve somut yasal düzenlemelerde yer alan yükümlülüklerin yerine getirildiğini fakat hakkında yasal düzenleme olmayan yani “psikolojik sözleşme” kapsamına giren konularda yükümlülüklerin yerine getirilmediğini göstermektedir.

Etik liderlikle ilgili ifadelerle verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında “kararsız” düzeyin ($X=3,16$) biraz üzerinde bir etik liderlik algısının olduğu görülmektedir. Bu değer, Mete (2013) tarafından Türkiye`nin Trakya bölgesinde üç üniversitede akademisyenler üzerine yapılan araştırmadan elde edilen etik liderlik algısına ($X=3,08$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre üniversite

yöneticilerinin düşük düzeyde etik liderlik davranışlarında buldukları anlaşılmaktadır. Etik liderlikle ilgili ifadelerden “Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar” ifadesine verilen cevapların ortalamasının ($X=2,96$) en düşük düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, üniversite yöneticilerinin karar verme aşamasında doğru olanı bulmak adına akademisyenlerin bilgisine yeterince başvurmadıklarını göstermektedir. Diğer yandan “Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler ($X=3,45$)” ve “Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir ($X=3,42$)” ifadelerine verilen cevapların ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumdan, üniversite yöneticilerinin özel yaşamlarında etik ilkelere kısmen de olsa dikkat ettiğini ve akademisyenler tarafından kısmen güvenilir kişiler olarak algılandıkları sonucu çıkarılabilir.

Prososyal davranışlara ilişkin bulgular incelendiğinde oldukça yüksek düzeyde rol tanımlı ($X=4,44$), rol ötesi ($X=4,13$) ve işbirliğine yönelik ($X=4,28$) prososyal davranış eğilimlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu değerlerin İpek (2014) ve Yeşiltaş vd. (2013)'nin çalışmalarında elde edilen değerlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Akademisyenlerin rol tanımlı (rol içi) ve işbirliğine yönelik (çalışanlara yönelik) prososyal davranış eğilimlerinin rol ötesi (rol dışı) prososyal davranış eğilimlerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum akademisyenlerin daha çok görev tanımlı kapsamında örgüt lehine ve diğer çalışma arkadaşlarına faydalı olacak davranışlarda bulduklarını göstermektedir. “Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum” ($X=4,56$) ve “Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum” ($X=4,44$) ifadelerine verilen cevapların ortalamaları bu durumu desteklemektedir. Ayrıca “Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım” ($X=4,01$) ifadesine verilen cevapların ortalamasının diğer ifadelerle göre daha düşük olması dikkat çekmektedir. Bu bulgudan da akademisyenlerin öğrenci odaklı rol ötesi prososyal davranışlarının daha düşük olmasına rağmen bu sonucun orta derecenin üzerinde olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgulardan, akademisyenlerin sahip olduğu psikolojik sözleşme ihlali algısının biraz düşük, etik liderlik algısının biraz yüksek ve prososyal davranış eğilimlerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ile etik liderlik davranışı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışları olumsuz etkilediği, etik

liderlik davranışının prososyal davranışları olumlu etkilediği ve etik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu söylenebilmektedir. Değişkenler arası ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen yol analizinin bu durumu desteklediği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve etik liderlik ifadelerine verilen cevapların “(3) kararsızım” düzeyine çok yakın olması, akademisyenlerin gerek üniversite gerekse yöneticilerle ilgili düşüncelerinin olumsuz olabileceği ve bu düşüncelerini “(3) kararsızım” seçeneğinde gizleyebilecekleri fikrini akla getirmektedir. Ayrıca prososyal davranışlara ilişkin ifadelerine verilen cevapların “ (5) kesinlikle katılıyorum” düzeyine yakın olması, sosyal beğenirlik eğilimine sahip ya da örgütün önemsemediği akademisyenlerin kendilerine önem atfetme psikolojilerinden kaynaklanabileceği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Akademisyenlerin demografik değişkenler açısından psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı SPSS programında t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarında, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir ve günlük çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı, akademik unvan ve üniversite değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Doç. Dr. (X=2,87) unvanlı akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının en yüksek, Öğr. Gör. (X=2,34) unvanına sahip akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun Doç. Dr. unvanlı akademisyenlerin yükselme ve doçentlik hakları ile ilgili beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Öğr. Gör. unvanlı akademisyenlerin ise diğer unvanlara kıyasla daha az beklentilerinin olmasından dolayı durumlarından memnun oldukları söylenebilir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde psikolojik sözleşme ihlali algısının (X=2,83) en yüksek, Ordu Üniversitesi (X=1,89) ve Düzce Üniversitesi'nde (X=1,95) en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Büyükyılmaz (2013)'da çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali algısının akademik unvan ve üniversite (devlet ve vakıf) değişkenlerine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Prof. Dr. (X=2,47) unvanlı akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının en düşük düzeyde olduğunu, Öğr. Gör. Dr. (X=3,51) unvana sahip akademisyenlerin ise en yüksek düzeyde psikolojik sözleşme ihlali

algısına sahip olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin ($X=3,12$) psikolojik sözleşme ihlal algılarının, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere ($X=2,8$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akademisyenlerin etik liderlik algılarında, cinsiyet, medeni durum ve gelir değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı, yaş, eğitim durumu, akademik unvan, çalışma süresi, günlük çalışma süresi ve üniversite değişkeni bakımından anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe yaşam deneyiminin olumsuz bir çıktısı olarak etik liderlik algısının azaldığı görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin yaş ilerledikçe yöneticilerinin etik davranışlarına ilişkin algılamalarının yaşam deneyimine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bu sonuca paralel bir şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe etik liderlik algısının azaldığı görülmektedir. Bu sonuç akademisyenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe etik beklentilerinin arttığını ve yöneticilerin bu beklentileri tam olarak karşılayamadıklarını göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısındaki sonuca ters bir şekilde Öğr. Gör. ($X=3,30$) unvanlı akademisyenlerin en yüksek etik liderlik algısına sahip olduğu, Doç. Dr. ($X=2,65$) unvanlı akademisyenlerin ise en düşük etik liderlik algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu durum etik liderlik algısı yüksek akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde en düşük etik liderlik algısı Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde ($X=2,68$) olduğu görülmekte iken, en yüksek etik liderlik algısının Düzce Üniversitesi ($X=3,77$) ve Ordu Üniversitesi'nde ($X=3,58$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar psikolojik sözleşme ihlali algısının yüksek olduğu üniversitelerde etik liderlik algısının düşük olduğunu, psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olduğu üniversitelerde etik liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yönetimden kaynaklanan etik problemlerin psikolojik sözleşme ihlali algısını artırdığı söylenebilmektedir. Etik liderlik algısının çalışma süresi arttıkça azaldığı görülmektedir. Bu sonuç iş deneyimi artan akademisyenlerin etik beklentilerinin arttığını, buna bağlı olarak etik algılamalarının ve etik farkındalıklarının da değiştiğini göstermektedir. Günlük ortalama 10 saatten fazla çalışan akademisyenlerin etik liderlik algısının ($X=2,93$) diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum daha fazla çalışan akademisyenlerin kurum ve yöneticilerle daha çok ilişki içerisinde olmasından dolayı etik beklenti, algılama, farkındalık ve özgüvenlerinin daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Aykanat (2014: 127)'ın Türkiye`de kalkınma ajansı çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada etik liderlik algısının cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum açısından farklılaşmadığı, çalışma süresi açısından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre etik liderlik algısı iş yaşamının ilerleyen yıllarında gerçekleştirilen uygulamalar ve davranışlar nedeniyle azalmaktadır. Yöneticiler etik dışı davranışlar sergiler ve etik dışı davranışlar sergileyen çalışanlara yaptırımlarda bulunmadığı sürece çalışanların etik liderlik algısında azalma meydana gelmektedir.

Akademisyenlerin prososyal davranış eğilimlerinde, medeni durum, yaş, eğitim, gelir, çalışma süresi, günlük çalışma süresi ve üniversite değişkenleri açısından anlamlı farklılığın olmadığı, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek akademisyenler arasında rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranış eğilimleri bakımından anlamlı bir farklılığın olmadığı, rol tanımlı prososyal davranış eğilimlerinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Kadın akademisyenlerin rol tanımlı prososyal davranış eğilimi ($X=4,54$), erkek akademisyenlerin rol tanımlı prososyal davranış eğiliminden ($X=4,37$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumdan kadın akademisyenlerin, görev kapsamındaki sorumluluklarını ve kendisinden istenilen görevleri yerine getirme, performans gereklerine uygun davranma konusunda erkek akademisyenlerden daha fazla çalıştığı, kurallara daha çok bağlı olduğu sonucu çıkarılabilir. Ayrıca kadın akademisyenlerin rol ötesi ve işbirliğine yönelik davranış eğilimlerinin de erkek akademisyenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlerden daha paylaşımcı, girişimci ve cesur olduğunu göstermektedir. Genel olarak, akademisyenlerin prososyal davranış eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sadece Arş. Gör. Dr. ($X=3,90$) ve Arş. Gör. ($X=3,91$) unvanlı akademisyenlerin rol ötesi prososyal davranış eğilimlerinin biraz düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun Arş. Gör. Dr. ve Arş. Gör. unvanlarına sahip akademisyenlerin diğer akademisyenlere göre görev kapsamı dışında öğrencilerle ilgili daha az yükümlülüklerinin olmasından kaynaklandığı söylenebilir. İpek (2014: 125-126) tarafından Türkiye`de milletvekili danışmanlarına yönelik yapılan çalışmada rol tanımlı prososyal davranışlarda cinsiyet ve yaş değişkeni açısından, rol ötesi prososyal davranışlarda ise eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Kadın danışmanların rol tanımlı prososyal davranışlarının erkek danışmanlardan daha

fazla olduğu, yaş ilerledikçe rol tanımlı prososyal davranışların arttığı ve eğitim düzeyi arttıka rol ötesi prososyal davranışların arttığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranış kavramlarına ilişkin literatür incelenerek değişkenler arası ilişkileri ifade eden bir model geliştirilmiştir. Bu model AMOS istatistik programında yapısal eşitlik modeli (yol analizi) ile test edilmiş ve modelin çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Model doğrultusunda geliştirilen bütün hipotezler kabul edilmiştir. Birinci olarak, psikolojik sözleşme ihlali algısının, akademisyenlerin prososyal davranışlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali algısının artması, çalışanların prososyal davranışlarını azaltmaktadır. Bu sonuç konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarla örtüşmektedir. Ugwu ve Oji (2013) tarafından banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile prososyal davranışlar arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanların örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmasına neden olmakta, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta, prososyal davranışların tersi olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırmaktadır (Yiğit, 2015; Kagaari, 2014; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Aydın-Tükeltürk vd., 2009).

İkinci olarak, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile etik liderlik arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Üniversite yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının artması, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısını azaltmaktadır. Bu sonuç, literatürde yer alan diğer benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Etik liderlik, psikolojik sözleşmeyi güçlendirerek sürekliliğini sağlamaktadır. Çalışanlar, örgütlerde etik kararların alındığını hissettiklerinde işverenin vaatlerini yerine getirdiğini düşündüklerinden, psikolojik sözleşme ihali algısı azalmaktadır. Etik liderlik, etik bir iklim oluşturarak iş tatminini ve duygusal bağlılığı artırmakta dolayısıyla psikolojik sözleşmeyi olumlu etkileyerek ihlal algısını ortadan kaldırmaktadır (elik, 2007; Neubert vd., 2009; Sezgül, 2010; Liaw, 2011; Karcıoğlu vd., 2014).

Üçüncü olarak, yöneticilerin etik liderlik davranışı, prososyal davranışları olumlu etkilemektedir. Üniversite yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışları, akademisyenlerin prososyal davranışlarını artırmaktadır. Daha önce yapılmış

araştırmalar bu sonucu desteklemektedir. Brown ve Treviño (2006), etik liderlik ile prososyal davranışlar arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu, Shin (2012) üst düzey yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının örgütlerde olumlu bir etik iklimin oluşmasını sağlayarak çalışanların prososyal davranışlarını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Kacmar vd. (2013) ise etik liderliğin varlığında prososyal davranışlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu, yokluğunda ise olumsuz etkilerin meydana geldiğini ifade etmektedir.

Son olarak, etik liderliğin, psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Üniversite yöneticilerinin etik liderlik davranışları, psikolojik sözleşme ihlali algısının akademisyenlerin prososyal davranışları üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaktadır. Daams (2012) etik liderliğin psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğunu ve psikolojik sözleşme ihlali algısı düşük çalışanların daha fazla örgütsel uyum içinde olduğu ifade etmektedir. Örgütsel uyum gösteren çalışanların daha fazla prososyal davranışlar sergileyeceği düşünölmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısındaki olumsuz durum, yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla olumlu hale çevrilebilmektedir (Aykanat, 2014: 134). Etik liderlik, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentileri ifade eden psikolojik sözleşmeyi güçlendirerek verilen sözlerin yerine getirildiği algısını oluşturmaktadır. Bu durum örgütlerde çalışanların olumlu tutum ve davranışlarının yani prososyal davranışlarının artmasını sağlamaktadır. Bu bilgilere göre örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali algısını azaltmak ve çalışanların prososyal davranış eğilimlerini artırmak için etik liderlik bir çözüm yolu olarak önerilebilir.

Araştırma sonuçlarından sonra elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcılar, yöneticiler ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Uygulayıcılara (üniversiteler ve YÖK) yönelik öneriler:

- Üniversitelerde akademisyenlere sağlanan kişisel gelişim ve eğitimler ile ilgili olanaklar gözden geçirilerek gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrolü sağlanabilir.
- Değişimlerin olduğu zamanlarda akademisyenlerin görüş ve önerilerine başvurularak akademisyenler süreç yönetimine dâhil edilebilir. Böylece daha katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenebilir.

- Akademisyenlere kendisini gerçekleştirmesi için daha çok fırsatlar tanınabilir ve sorumluluklar verilebilir.
- Akademik yükselme ile ilgili gerekli yeterlilikleri sağlamış akademisyenlerin yükseltilmesi hızlandırılabilir.
- Üniversitelerde etik liderlik bilinci ve farkındalığı oluşturmak için yöneticilere eğitimler düzenlenebilir.
- Üniversitelerde akademisyenlere verilecek görevlerde uzmanlık alanı dikkate alınarak etkinlik ve verimlilik arttırılabilir.
- Prososyal davranışların üniversiteler için önemini anlatmak amacıyla akademisyenlere ve yöneticilere seminerler düzenlenebilir. Bu şekilde üniversitelerde prososyal davranışlar teşvik edilerek çalışanların prososyal davranış gösterme eğilimi arttırılabilir.

Üniversite yöneticilerine yönelik öneriler:

- Yöneticiler, üniversitede çalışanların önerilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı benimseyerek çalışanların yönetime katılımını sağlayabilir. Böylece çalışan kendini daha önemli hissedecek ve üniversitenin başarısı için daha fazla çaba gösterecektir.
- Yöneticiler, üniversitede etik bilincin oluşması için eğitimler ve seminerler düzenlemelidir.
- Yöneticiler, toplum içinde kurumunu temsil ettiğinden dolayı kişisel yaşamlarında da etik davranmaya özen göstermelidir.
- Yöneticiler, örgütsel adaleti sağlamak adına adil ve dengeli kararlar vermeli, kararlarında çalışanlarının çıkarlarını gözetmelidir.
- Yöneticiler, kurumda etik uygulamalarda bulunarak örnek olmalı, etik konuların tartışabildiği bir örgütsel ortam oluşturmalı, daha doğru olanı bulmak için çalışanlarının düşüncelerine başvurmalıdır.
- Yöneticiler, bir başarıyı değerlendirirken sadece sonuca bakmamalı, sonuca giden yolun etik olup olmadığını incelemelidir.
- Yöneticiler, çalışanlarına güven aşilayarak örgütsel güveni sağlamalıdır.
- Yöneticiler, etik bir lider olmak adına araştırmalar yapmalı, eğitimlere katılmalı, etik olmayı kendine misyon edinmelidir.

Yükseköğretim kurumlarında etik bir yönetim biçiminin hayata geçirilebilmesi için başta üst kademedeiki yöneticiler olmak üzere her kademeki yöneticilerin etik

liderlik anlayışını benimseyerek, üniversitede etik bir iklim oluşturmaları gerekmektedir. Etik iklimin oluşturulabilmesi için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (Aydın , 2016: 174-175):

- Bütün kademelerdeki üniversite çalışanlarının uymaları gereken etik ilke, kural ve standartlar açıkça belirlenmiş ve tanımlanmış olmalıdır.
- Etik ilkeler konusunda üniversite çalışanlarına ve etik ikilemler konusunda üniversite yöneticilerine yol gösterecek mekanizmalar kurulmalıdır.
- Bütün üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin hak ve sorumlulukları üniversite tarafından belirlenmiş ve ilgililerle paylaşılmış olmalıdır.
- Üniversite yöneticileri, kendileri başta olmak üzere herkesi etik davranmaya teşvik etmelidir.
- Üniversitede her türlü (parasal, yönetsel, kadro) karar verme süreci şeffaf olmalıdır.
- Üniversitede tüm yöneticiler karar ve eylemlerinden dolayı üstlerine ve kamuoyuna hesap verebilir biçimde çalışmalıdır.
- Üniversitedeki yönetim politikaları , süreçler , işlemler ve uygulamalar etik davranışları desteklemeli ve bunun için etik bir sistem kurulmalıdır.
- Üniversitedeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında (işe alma, atama ve yükseltme, kariyer, ödeme politikaları) etik ilkeler dikkate alınmalıdır.
- Üniversitede etik dışı davranışlara karşı mutlaka gerekli yaptırımlar uygulanmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Bu çalışma yalnızca devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- Bu çalışmada akademik personele odaklanılmıştır. İdari personelin üniversitenin başarısındaki rolü düşünüldüğünde idari personelin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimi, akademik personelle karşılaştırmalı olarak incelenmelidir.
- Bu çalışma yalnızca Karadeniz Bölgesi`ndeki devlet üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde hem akademik personel hem de idari personel üzerine bir araştırma yapılabilir.

- Çalışmada akademik personelin bulunduğu fakülte, yüksekokul, enstitü gibi birimler dikkate alınmamaktadır. Birim düzeyinde daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi gibi önceden kurulan üniversiteler ile yeni kurulan üniversitelerdeki akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısı, etik liderlik algısı ve prososyal davranış eğilimi karşılaştırılabilir.
- Bu çalışma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılacak bir araştırmayla desteklenebilir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın üniversite yöneticilerine, ilgili kuruluşlara, akademisyenlere ve araştırmacılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L. ve Wong, V. (2006). The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.
- Ak, B. (2009). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 1-47). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Akatay , A., Yücekaya, P. ve Çepni-Kısat, N. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, A. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI(1), 107-123.
- Akduru, H. E., Güneri, S. ve Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda Prososyal Motivasyon İle İş Ve Yaşam Doyumu Düzeyi İlişkinine Dair Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375-391.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik Teorileri. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (s. 33-61). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru*. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Anıl-Keskin, D. (2014). *Mesleki Etik: Kavramlar, İlkeler ve Vakalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Arshad, R. (2016). Psychological Contract Violation and Turnover Intention: Do Cultural Values Matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264.
- Arslandaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Atayman, V. (2006). *Etik*. İstanbul: Donkişot Yayınları.

- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Aydın , İ. (2016). *Akademik Etik* (I.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın-Tükeltürk, Ş., Şahin-Perçin, N. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 688-692). Eskişehir.
- Aydın-Tükeltürk, Ş., Şahin-Perçin, N. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.
- 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*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y., O`Creevy, M. F., Hind, P. ve Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial Behavior and Job Performance: Does Need for Control and the Need for Achievement Make A Difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 120-131.

- Bekaroğlu, M. A. (2011). *The Moderating Effect Of Organizational Justice On Reactions To Psychological Contract Breach*. Master Thesis, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
- Bellou, V. ve Andronikidis, A. (2008). The İmpact of İnternal Service Quality on Customer Service Behaviour, Evidence From The Banking Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 943-964.
- Bennis, W. (1999). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *The Antioch Review*, 49(1), 22-28.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1995). *Leading with soul: An Uncommon Journey of Spirit*. USA: Top of Form Jossey-Bass Publishers.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, (17), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (97), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, USA: Harper&Row, Publishers.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (17.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Businessballs. (2010). <http://www.businessballs.com/psychological-contracts-theory.htm>, (19.12.2016).

- Businessballs. (2010). <http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/psychological-contracts-iceberg-diagram.pdf>, (19.12.2016).
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S. ve Randall, B. (2003). Sociocognitive and Behavioral Correlates of a Measure of Prosocial Tendencies for Adolescents. *Journal of Early Adolescence*, 23(1), 107-134.
- Cassar, V. ve Briner, R. B. (2011). The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283-289.
- Center for Ethical Leadership. (2007). <http://www.ethicalleadership.org/concepts-and-philosophies.html>, (20.12.2016).
- Ceseroğlu, C. M., Tükeltürk, A. ve Hamarat , B. (2010). İşgörenler Açısından Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *11.Ulusal Turizm Kongresi* (s. 564-576). Kuşadası: Detay Yayıncılık.
- Chen, A. S. Y. ve Hou, Y.-H. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *The Leadership Quarterly*, 27, 1-13.
- Chiang, J. C., Jiang, J. J. Y., Liao, C. ve Klein, G. (2012). Consequences of Psychological Contract Violations for is Personnel. *Journal of Computer Information Systems*, 52(4), 78-87.

- Chughtai, A., Byrne, M. ve Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Ciulla, J. B. (2007). Ethics and Effectiveness: the Fabric of Leadership. *GovNet eJournal*, 1(1), 71-81.
- Coşkun, Y. ve Yıldırım, A. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değer Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, VI(I), 311-328.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 555-576.
- Çeçen, A. (1975). Huku'ta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 71-115.
- Çekin, A. (2013). İmam Hatip Lisesi Öğrencilerinin Prososyal Davranış Eğilimleri Üzerine Nicel Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(28), 34-45.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve İnanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 53-63.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi:Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (9), 72-91.

- Daams, R. (2012). *Ethical Leadership and Followers' Organizational Compliance: Mediating Role of the Psychological Contract and Moderating Role of Organizational Identification*. Master Thesis, Tilburg University, Tilburg.
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of Ethical Leadership among Salespeople. *Journal of Business Research*, 68, 1086-1093.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Alguları ve İş Çevresine Uyum Düzüleri İle İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algulamaların Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical Leadership and Its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of LMX and Job Autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205-227.
- Dil-Şahin, M. (2012). Psikolojik Sözleşme. D. Ergun Özler içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s. 81-100). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,(32), 47-80.
- Dubrin, A. J. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (7th Edition). South-Western: Cengage Learning.
- Eisenberg, N. ve Mussen, P. H. (1989). *The Roots of Prosocial Behavior in Children*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenberg, N., Fabes, R. ve Spinrad, T. (2006). Prosocial Development. N. Eisenberg içinde, *Handbook of Child Psychology, Volume Three: Social, Emotional, and Personality Development* (s. 646-718). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Erdem, H. (2016). Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-18.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ergun-Özler, D. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Erkutlu, H., ve Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research News*, 36(9), 828-848.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2014). Ethical Leadership and Workplace Bullying in Higher Education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(3), 55-67.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (Third Edition). California: SAGE Publications Inc.
- Frankena, W. K. (1966). Wright on the Theory of Morals, Legislation, and Value. *Ethics*, 76(2), 131-136.
- Freeman, E. F. ve Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Fry, L. W. ve Slocum, j. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Genç, N., Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 837-845). İstanbul.
- Genç, N. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (Güncellenmiş 3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gerçek, H., Güven, M. H., Özdamar, Ş. O., Yanpar-Yelken, T. ve Korkmaz, T. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Etik İlkeler, Sorumluluklar ve Davranış Kuralları. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 80-88.
- Gewirth, A. (1960). "Ethics" and Normative "Science". *The Philosophical Review*, 69(3), 311-330.
- Gökdağ, R. (2004). Özgeci Davranış. S. Ünlü içinde, *Sosyal Psikoloji* (1. Baskı, s. 101-114). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. USA: Cengage Learning.
- Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Güçlü, N. (2016). Liderliğe Genel Bakış. N. Güçlü, ve S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 1-16). Ankara: Pegem Akademi.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hansen, S. D. (2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), 41-55.
- Hao, Z., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Peronnel Psychology*, (60), 647-680.
- Harvey, E. (2004). Leadership and Ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.

- Hassan, S. (2015). The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 697-719.
- Herriot, P., Manning, W. G. ve Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*. USA: Battelle Press.
- Hoffmann, M. L. (1982). Development of Prosocial Motivation: Empathy and Guilt. N. Eisenberg içinde, *The Development of Prosocial Behavior* (s. 281-313). New York: Academic Press.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İpek, M. (2014). *Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İpek, M. ve Özbilgin, İ. G. (2015). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 129-149.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J. ve Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Kagaari, J. (2014). Psychological Contract Violation Management and Organizational Citizenship Behaviours in Selected Commercial Banks in Kampala District.

Global Journal of Human-Social Science: A Arts & Humaninities- Psychology, 14(4), 18-28.

- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2014). *Kamu Görevlileri Etik Rehberi* (4.Basım). T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Rehberi, Ankara.
- Kanten, P. (2014). Effect of Quality of Work Life (QWL) on Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research on Health Sector Employees. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 251-274.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Karabey, C. N. (2013). Örgütlerde Üretkenlik Yanlısı (Prososyal) ve Üretkenlik Karşıtı (Sapkın) Davranışlar. *Örgütsel Davranış* (s. 1-20). içinde Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.<http://gofgof.net/wp-content/uploads/2016/08/%C3%96RG%C3%9CTSEL-DAVRANI%C5%9E-%C3%9CN%C4%B0TE-11.pdf>, (28.11.2016).
- Karabey, C. N. ve Kayapalı-Yıldırım, S. (2016). Bireysel Farklılıklar İle Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkide Üstün Desteğinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk)*, 8(1), 140-160.
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). Sosyol Davranış Ekseninde Özgencilik Üzerine Teorik Bir Araştırma. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz,(8), 41-69.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X(1), 145-162.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Karcıoğlu, F., Aykanat, Z. ve Cınar, O. (2014). The Impact of Organizational Justice on The Perception of Psychological Contract Breach and The Role of Ethical Leader as A Moderator: An Application on Developing Agencies. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 74-86.

- Kayış, A. (2009). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (4. Baskı) (s. 403-419). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kesen, M. (2016). Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(22), 118-134.
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.
- Kidder, D. L. ve Buchholtz, A. K. (2002). Can Excess Bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract. *Human Resource Management Review*, 12(2002), 599-617.
- Kılınç, İ. ve Ağraş, S. (2012). İş Etiği. D. Ergun-Özler içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s. 65-79). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kıranlı-Güngör, S. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kraak, M. J., Lunardo, R., Herrbach, O. ve Durrieu, F. (2017). Promises to Employees Matter, Self-identity Too: Effects of Psychological Contract Breach and Older Worker Identity on Violation and Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 70, 108-117.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve Etikler. *TMH-Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*, 1(423), 10-11.
- Kurtuluş, K. (1996). *Pazarlama Araştırmaları* (Genişletilmiş 5.Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Küçük, O. (2014). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (Yedinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık .

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lamba, M. ve Ozdasli, K. (2015). Influence of Social Culture on Decision-Making Manner in Turkey: An Analysis with the Structural Equation Model. *Anthropologist*, 19(2), 341-353.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. ve Lee, K. (2006). What Factors Influence Customer-oriented Prosocial Behavior of Customer Contact Employees? *The Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.
- Liaw, G. F. (2011). Cross-Level Effects of Ethical Climate on the Relationship between Psychological Contract Breach and Ethical Decision-Making Intention. *African Journal of Business Management*, 5(20), 8511-8520.
- Limpanitgu, T., Jirotmontree, A., Robson, M. J. ve Boonchoo, P. (2013). Job Attitudes and Prosocial Service Behavior: A test of the Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 5-12.
- Malhotra, N. ve Ackfeldt, A.-L. (2016). Internal Communication and Prosocial Service Behaviors of Front-line Employees: Investigating Mediating Mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139.
- Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008). Evading Tactics of Psychological Contract Violations. *Asian Social Science*, 4(11), 26-29.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 97, 7-16.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). How Low does Ethical Leadership flow? Test of A Trickle-down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (108), 1-13.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.

- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B. ve Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrison, E. ve Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Ncube, L. B. ve Wasburn, M. H. (2006). Strategic Collaboration for Ethical Leadership: A Mentoring Framework for Business and Organizational Decision Making. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 77-92.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, (90), 157-170.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (Seventh Edition). USA: SAGE Publications Inc.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M. ve Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.
- Örnek-Büken, N. (2006). Türkiye Örneğinde Akademik Dünya ve Akademik Etik. *Hacettepe Tıp Dergisi*, 37(3), 164-170.
- Özdaşlı, K. ve Akın, O. (2013). Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Muhasebe Bürolarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, (40), 29-42.

- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 47-67.
- Özen-İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Pelled, L. H., Cummings, T. G. ve Kizilos, M. A. (2016). The Influence of Organizational Demography on Customer-Oriented Prosocial Behavior: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Research*, 47(1), 209-216.
- Peng, K. Z., Wong, C.S. ve Song, J. L. (2016). How do Chinese Employees React to Psychological Contract Violation? *Journal of World Business*, 51(5), 815-825.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş* (1.Baskı). (V. Atayman ve G. Sezer, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*(63), 345-359.
- Restubog, S., Hornsey, M., Bordia, P. ve Esposito, S. (2008). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model. *Journal of Management Studies*, 1377-1400.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosenhan, D. L. (1978). Toward Resolving the Altruism Paradox: Affect, Self-Reinforcement, and Cognition. L. Wispe içinde, *Altruism, Sympathy, and Helping: Psychological and Sociological Principles* (s. 101-113). New York: Academic Press.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), 511-541.
- Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- San-Bayhan, P. ve Artan, İ. (2007). *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Sels, L., Janssens, M. ve Brande, I. V. (2004). Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Post Modern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Sharif, I., Abdul Wahab, S. ve Sarip, A. (2017). Psychological Contract Breach and Feelings of Violation: Moderating of Age-Related Differences. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 85-96.
- Sharkawi, S., Abdul-Rahim, A. R. ve AzuraDahalan, N. (2013). Relationship between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive

- Work Behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 173-183.
- Shaw, W. H. (1991). *Business Ethics*. California: Wadsworth Publishing Co.
- Shimei, Y. ve Yaodong, Z. (2013). Impact of Psychological Contract Violation on Interpersonal Trust During Mergers and Acquisitions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(3), 487-495.
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Sivrikaya, A. H. (2011). Liderlik ve Etik. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 36(386), 6-14.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XVI(2), 63-81.
- Suazo, M. M. ve Stone-Romero, E. F. (2011). Implications of Psychological Contract Breach: A Perceived Organizational Support Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 366-382.
- Suazo, M. M. ve Turnley, W. H. (2010). Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relations between Individual Differences and Psychological Contract. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 620-648.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, (142), 30-34.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği* (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- TDK. (2016). *Güncel Türkçe Sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr/index.php>, (21.09.2016).
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2014). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar, İşletme ve Yönetim Fonksiyonları, Çağdaş Yaklaşımlar* (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tepe, H. (2009). Değer ve Anlam: Değerler Anlamlı mıdır? *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 1-10.
- Tevrüz, S., Erdem , İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thomas, D. C., Au, K. ve Ravlin, E. C. (2003). Cultural Variation and the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). KOBİ'lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*(10/10 Summer), 861-886.
- Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H. ve Liu, Y. C. (2014). Job Standardization and Service Quality: The Mediating Role of Prosocial Service Behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130–138.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tureng. (2016). *The Multilingual Dictionary*, <http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/prosocial%20behavior>, (27.12.2016).
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Ugwu , L. I. ve Oji , I. (2013). Psychological Contract Breach, Work-Family Conflict and Self-Efficacy as Predictors of Pro-Social Behaviour among a Sample of Nigerian Bank Employees. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 135-145.

- Uğurlu, C. T. (2015). Etik Liderlik. N. Konan içinde, *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları* (s. 43-77). Ankara: Pegem Akademi.
- Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(34), 241-263.
- Uzmen, S. ve Mağden, D. (2002). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Prososyal Davranışlarının Resimli Çocuk Kitapları İle Desteklenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(15), 193-212.
- Walker, A. ve Hutton, D. M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37(2006), 433-441.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance: Using the Personal Deal to Increase Performance* (First Published). USA: Gower Publishing.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü: Etik Liderlik. *Denetim*, (5), 9-16.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yiğit, İ. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 119-144.
- Yıldız, S., Taştan Boz, İ. ve Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir

- Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 215-233.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış* (Dördüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- YÖK. (2014). *Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri*. <http://gazi.edu.tr/posts/download?id=113883>, (27.10.2016).
- YÖK. (2016). *Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi*. https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2016/2016_T10.pdf, (26.05.2016).
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Prososyal Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasının araştırma kısmıyla ilgilidir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanı seçiniz. Değerli zamanınızdan ayırarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yusuf ESMER
Öğretim Görevlisi
Sinop Üniversitesi

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaşınız	20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51-55 () 56 ve üstü ()
Medeni durumunuz	Bekâr () Evli ()
Eğitim düzeyiniz	Lisans () Lisans Üstü () Doktora ()
Akademik unvanınız	Prof. Dr. () Doç. Dr. () Yrd. Doç. Dr. () Arş. Gör. () Arş. Gör. Dr. () Öğr. Gör. Dr. () Okt. Dr. () Arş. Gör. () Öğr. Gör. () Okt. ()
Kurumda çalışma süreniz	0-5 yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21-25 yıl () 26 ve üstü ()
Mesleki tecrübe süreniz	0-5 yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21-25 yıl () 26 ve üstü ()
Ortalama aylık geliriniz	3001-4001 () 4001-5000 TL () 5001-6000 TL () 6001-7000 TL () 7001-8000 TL () 8001 TL ve üzeri ()
Günlük ortalama çalışma süreniz	2-4 saat () 5-7 saat () 8-10 saat () 10 saat üzeri ()
Görev yaptığınız üniversite	Abant İzzet Baysal () Amasya () Artvin Çoruh () Bartın () Bayburt () Bülent Ecevit () Düzce () Gaziosmanpaşa () Giresun () Gümüşhane () Hitit () Karabük () Karadeniz Teknik () Kastamonu () Ondokuz Mayıs () Ordu () Recep Tayyip Erdoğan () Sinop ()

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

II. BÖLÜM: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI ÖLÇEĞİ

1. Üniversitem, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
2. Üniversitem, ek ders ücreti, sınav ücreti, görevlendirme ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
3. Üniversitem, akademik kariyer ya da yükselme programım ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
4. İşimin ve işyerimin yapısı, üniversitem tarafından başta verilen taahhütlere uygun değildir.	1	2	3	4	5
5. Üniversitem, iş güvenliğimin seviyesini olduğu gibi yansıtmaz.	1	2	3	4	5
6. Üniversitem performansıyla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
7. Üniversitem, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate almaz.	1	2	3	4	5
8. Üniversitem, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
9. Üniversitem, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi göstermez.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

1. Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım bulunurlar.	1	2	3	4	5
3. Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.	1	2	3	4	5
4. Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6. Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10. Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: PROSOSYAL DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

Rol Tanımı	1.Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	1	2	3	4	5
	2.Öğrencilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
	3.Öğrencilerime hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	1	2	3	4	5
	4.Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	5.Öğrencilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	1	2	3	4	5
	6.Öğrencilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Rol Ötesi	7.Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam.	1	2	3	4	5
	8.Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
	9.Öğrencilere yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
İşbirliğine Yönelik	10.Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	1	2	3	4	5
	11.Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
	12. Üniversitemde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	1	2	3	4	5
	13.Yeni çalışma arkadaşlarımla üniversiteye uyum sağlamasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	14.İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
	15.Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
	16. İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5

EXTENDED ABSTRACT

The main driving force of organizations' effectiveness and success is employees. Therefore, the success of an organization is a matter of making full capacity utilize from all the human resources at all levels. To make people work at full capacity, it is necessary to consider them not to be as a machine and to care about their feelings, thoughts, expectations and feelings, that is, to pay attention to their psychology. The importance of human psychology in business life was first understood by theories of human relationships beginning with Hawthorne Research. After these theories, human beings are regarded as a psycho-social entity in accordance with their natural characteristics, and the value that given to the person who is the source of information is increasing steadily suitable to the information society. Increased importance of human being as a knowledgeable and psycho-social entity in business life is emerging the flexible, dynamic, up-to-date methods and applications. Psychological contracts as a dynamic and contemporary consciousness are also included in contracts that serve as a bridge between the individual and the organization in terms of the regulation of business relations (Dil-Sahin, 2012: 81). The psychological contract is a secret, intangible, and dynamic deal with the inner world of the human being that involves mutual expectations between the individual and the organization. Failure to comply with the psychological contract (breach), may have some negative consequences for the organization.

The success of an organization is made possible by encouraging existing human resources in the direction of organizational goals. Regardless of its aim, structure, mode of production and ownership, no matter how advanced technology all organizations have, they can't achieve their goals unless they act willingly through human resources that use this technology. Man is the most fundamental and most important asset of all organizations (Karahana, 2008: 146). For this reason, leadership is needed to motivate human resources. Leadership is defined as the process of influencing the employees of the organization in order to reach the goals of the organization. In this context, the leadership styles of the managers influence the attitudes and behaviors of the employees of the organization. The ethical conduct of the managers ensures that employees make positive efforts for the organization. At this point, ethical leadership emerges. Ethical leadership is defined as organizational managers adopting ethical principles in the management process and making employees feel these principles. The existence of

ethical leadership in organizations reduces the perception that the psychological contract is breached. It opens the way for employees to feel good about themselves and to be in voluntary behaviors for the benefit of the organization.

Universities are among the institutions that carry out higher education, research and development activities in the countries. Universities are the institutions in the center of science, where scientific knowledge is produced and distributed, researches are conducted and education is provided (Aydin , 2016: 1). For this reason, the success of the universities is of great importance for the development of the countries. The success of a university does not depend solely on the employees' fulfillment of their organizational duties. In addition to this, the positive social behaviors of employees in the direction of organizational goals affect the success of universities. It is very important for academicians to exhibit positive social behaviors in universities, especially for students, colleagues, organizations and society (Kesen, 2016: 128). These behaviors are called "prosocial behaviors". There are many factors that affect prosocial behaviors in working life. At the beginning of these factors are "psychological contract" and "ethical leadership". A psychological contract is a spiritual agreement that expresses expectations between the organization and the individual. Failure to comply with the psychological contract, in other words, psychological contract (breach), may negatively affect prosocial behavior.

Ethical leadership is that managers have ethical practices in the management process and make it employees feel. It is assumed that execution of ethical leadership behaviors by managers positively affect prosocial behaviors. Researches show that breach of psychological contract negatively affects prosocial behaviors and ethical leadership positively affects prosocial behaviors (Brown and Trevino, 2006; Shin, 2012; Daams, 2012; Ugwu and Oji, 2013; Kacmar et al., 2013). According to this, it can be said that ethical leadership plays a mediating role between the perception of breach of psychological contract and prosocial behaviors. In this context at this study, the relationship between psychological contract breach perception, ethical leadership and prosocial behaviors is examined. The aim of the study is to determine whether the perception of psychological contracts breach by academicians, which is the most important asset in universities, which is a working environment with knowledge intensive and mental activity. On the other hand, it has researched that if academicians'

perception of psychological contracts breach affected prosocial behaviors and managerial ethical leadership behavior has mediating role on this relationship. Thus, it is aimed both to contribute to the relevant literature and to provide useful information for managers about human resources management.

This study consists of four parts. Psychological contract in the first part, ethical leadership in the second part, prosocial behavior in the third part are examined in detail. In the last part, the research done on the academicians is explained. In this study, research is being conducted on academicians who are the most important assets in universities that offer knowledge-intensive and mental activity-based working environment. Psychological contract violation perception, ethical leadership perception, prosocial behavior tendencies of academicians and relations among these variables are being investigated. In this context, data were collected from a total of 630 academicians working in 18 state universities in the Black Sea Region by using questionnaire technique. These collected data were subjected to structural equation model (path analysis) and tried to determine relationships between variables.

Survey technique was used in the survey data collection process. Data on psychological contract breach perception, ethical leadership and prosocial behavior variables are collected by using a questionnaire form which is tested using validity and reliability and most preferred scales in the literature. The survey form used in the research consists of four parts. In the first part, there are 10 questions about the demographic information of the participants. In the second part, "Psychological Contract Breach Scale" developed by Robinson and Rousseau (1994) and consisting of 9 items is used. In the third part, Brown et al. (2005) and the "Ethical Leadership Scale" is composed of 10 items. In the fourth part, "Prosocial Behavior Scale" developed by Ackfeldt and Wong (2006) and consisting of 17 items is used. In this scale, there are three dimensions: role-prescribed prosocial behaviors, extra-role prosocial behaviors and cooperation prosocial behaviors . The expressions in the scales are adapted to be applied to the academicians. Adapted work while benefiting from expert opinion in Turkey is a total of five academics working in different universities. In addition, scale validation is demonstrated by exploratory and confirmatory factor analysis and structural validity tests. It seems that the scales are in accordance with their original state.

The study focuses on academics who are working in universities. In the research, the academicians, which officials in the 18 state universities in Turkey in the Black Sea Region, which is named, professors, associate professors, assistant professors, doctors, research fellow doctors, lecturer doctors, research assistants, teaching assistants are involved. The data used in the study were obtained from 630 academicians working in various units of the mentioned universities. Therefore, this study, in relation to employment of university and academicians, focuses on the psychological contract breach perception, how psychological contract breach perception affected prosocial (pro-productivity, positive social) behaviors, and the influence of university managers' ethical leadership behaviors on this employment relationship. It is thought that the study has made important determinations in terms of the success of the universities and the provision of higher quality education and training services. It is considered that the data obtained as a result of the research will lead the academicians, researchers, managers and practitioners (Council of Higher Education, Universities, etc.) working on this issue.

It is necessary to investigate the relationship between the perception of psychological contract breach and ethical leadership as well as revealing the concept of prosocial behavior which is not given enough importance by the managers yet. Ethical leadership, perceptions of breach of psychological contracts and prosocial behaviors have been examined in various studies to date and investigated at various levels in organizations. Ethical leadership, perceptions of breach of psychological contracts and prosocial behaviors have been examined in various studies to date and researched at various levels in organizations. However, no research has been found in the literature to discuss these three concepts together. For this reason, this research is important in terms of determining the relationship between psychological contract breach perception, ethical leadership and prosocial behaviors. It is expected that this research will bring out different results that will be of interest to the world of work and science.

The data obtained in the study are analyzed in SPSS and AMOS statistical programs. Demographic data are subjected to frequency and percentage analysis in the SPSS program. According to the demographic findings obtained from the survey, it was found that more than half of the participants were male (59.8%) and that more than half (67.8%) were married and nearly half (49.4%) were graduate students. 29,4%), the

participation of the instructor (36,7%) is higher, more than half of the participants (58,9%) have 0-5 years of institutional working time and the most participant is from the Black Sea Technical University (13%). It is also found that about half (45.9%) of the participants work 8-10 hours a day on average. This shows that academicians are working at the 8-hour level, which is considered as the daily working time.

Descriptive statistics such as frequency, mean, standard deviation, skewness and kurtosis are given for the responses given in the questionnaire form using the SPSS program in the study. According to these values, normal distribution of the data is determined to be appropriate and homogeneous. When the means for variables are examined, it is seen that the perception of breach of psychological contract is somewhat low ($X = 2.46$). Expressions related to psychological contract breach perception; "My university does not consider its employees in times of change management" ($X = 2.80$), "My university does not show the expertise, working style and reputation of the university and the university employees as are" ($X = 2.70$), and "My university does not fulfill its promises of taking responsibility and showing myself" ($X = 2.61$) seems to be the most significant expression of the overall mean. It can be concluded from this finding that the universities do not sufficiently consider academics during the exchange periods, do not show academicians or institutions expertise and working style as are, and the promises given to academics about to give responsibility and to show themselves are not fully kept. On the other hand, it is seen that the mean ($X = 1.88$) of answers to the statement "My university does not fulfill its obligations related to payments such as tuition fee, examination fee, assignment and promotion" seems to decrease the overall mean. This indicates that the obligations in the universities are fulfilled only in the clear and concrete legal regulations but not in the legal arrangements, namely in the scope of the "psychological contract".

Looking at the mean responses to ethical leadership statements, it appears that there is a sense of ethical leadership somewhat above the "indecisive" level ($X = 3.16$). According to this result, it is understood that university managers have low ethical leadership behaviors. It is noteworthy that the mean of the responses to the question "($X = 2.96$)" is the lowest level in the expression of ethical leadership "My managers always ask" what is the truth "when deciding? This indicates that university managers have not

sufficiently applied the knowledge of academics to find out what is right at the decision-making stage.

On the other hand, it seems that the answers to the expressions "My managers carry out their personal lives ethically ($X = 3.45$)" and "My managers are reliable ($X = 3.42$)" are at the highest level. From this it can be concluded that university managers pay attention to ethical principles partly in their private lives and that they are perceived as partially reliable by academicians.

When findings related to prosocial behaviors are examined (role-prescribed ($X=4,44$), extra role behaviors ($X=4,13$), and cooperation behavior ($X=4,28$)), it is seen that they have a tendency of prosocial behavior at a very high level. It is understood that scholars' prosocial behavioral tendencies towards in role behaviors and cooperation behavior are higher than those of extra role prosocial behaviors. This shows that the academicians are more likely to be in favor of the organization and other colleagues in the context of their job description.

This is supported by means of responses to the statements "helping the students in the tasks required by my duties and responsibilities" ($X = 4,56$), and "sharing knowledge and experience with my colleagues" ($X = 4,44$). It is also noteworthy that the mean of the responses to the phrase "Enjoying the excess to satisfy the students" ($X = 4,01$) is lower than the other expressions. The extra role behaviors have focused to the students are lower. But, it can be said that the result is above the middle.

It is understood that the perception of psychological contract breach that academicians have is slightly low, the perception of ethical leadership is a little high and the prosocial behavior tendencies are very high. Psychological contract breach perception negatively affects prosocial behaviors, ethical leadership behavior positively affects prosocial behaviors, and ethical leadership behavior mediates between perception of psychological contract breach and prosocial behaviors as a mediator between psychological contract breach perception and ethical leadership behavior. The path analysis carried out in order to determine the relationships between the variables supports this situation. The fact that the responses to psychological contract breaches and ethical leadership expressions are very close to the level of "(3) undecided" suggests that academics may hide their thoughts in the "(3) undecided" option. Because the

thought of "when they heard this result the views of university managers will might be negative to themselves" may cause to this. In addition, the tendency of advent pretty to society may cause to the answers to the statements of prosocial behaviors are close to the level of "(5) strongly agree".

Whether there is any significant difference in terms of demographic variables between the academicians in terms of psychological contract violation perception, ethical leadership perception and prosocial behavior tendencies is analyzed by t-test and one-way ANOVA analysis in SPSS program. There is no significant difference in terms of gender, marital status, age, educational status, duration of study and income variables in the sense of breach of psychological contract by academicians. However, it has been found that there is a meaningful difference between the academic title and the university being studied. While academicians with the title of Lecturer have the lowest level ($X = 2.34$) of psychological contract breach perception, the Associate Professor Doctor academician had the highest ($X = 2.87$ psychological contract breach perception). It can be said that this situation was caused by the fact that the expectations of Associate Professor Doctor academicians regarding the rights of promotion and associate professions were not met. It can be said that academicians with the title of Lecturer are satisfied with their situation because they have fewer expectations than the other titles. In the Ondokuz Mayıs University, the psychological contract breach perception ($X = 2.83$) was the highest, while Ordu University ($X = 1.89$) and Duzce University ($X = 1.95$) were the lowest.

It has been found that there is no meaningful difference in the ethical leadership perceptions of the academicians in terms of gender, marital status and income variables and there is a meaningful difference in terms of age, educational status, academic title, duration of study, daily working time and university change. As the age progresses, the perception of ethical leadership decreases as a negative output of life experience. This indicates that as academicians age, their perceptions of managers' ethical behavior change depending on their life experience. Parallel to this result, the higher the level of education, the lower the perception of ethical leadership. This result shows that as the level of education of academicians increases, ethical expectations increase and managers cannot fully meet these expectations. In contradiction to the perception of psychological contract breach, Lecturer ($X = 3.30$) have the highest ethical leadership

perception, Associate Professor Doctor ($X = 2.65$) have the lowest ethical leadership perceptions. Therefore, this suggests that the perception of psychological contract breach by the academicians with high ethical leadership perception is low. Similarly, the lowest ethical leadership perception was found at Ondokuz Mayıs University ($X = 2.68$), while the highest ethical leadership perception was found at Duzce University ($X = 3.77$) and Ordu University ($X = 3.58$) seen. These results show that ethical leadership perception is low in universities where psychological contract breach perception is high and ethical leadership perception is high in universities where psychological contract breach perception is low. Therefore, it can be said that the ethical problems arising from the management increase the perception of psychological contract breach. Ethical leadership perception appears to decrease as the duration of work increases. This result shows that the ethical expectations of the academicians who are increasing their work experience have increased, and accordingly their perceptions of ethics and their ethical awareness have changed. It is observed that the ethical leadership perception ($X = 2.93$) of the academicians working more than 10 hours per day is lower than the others. This can be interpreted as more ethical expectations, perceptions, awareness and self-esteem because more and more working academicians are in more contact with institutions and managers. According to this result, the ethical leadership perception is decreasing due to the practices and behaviors that are realized in the later years of the business life. As long as managers show unethical behaviors and employees who exhibit unethical behavior are not sanctioned, the perception of employees' ethical leadership is diminished.

It is seen that there is a meaningful difference in prosocial behavior tendencies of academicians in terms of gender change in terms of marital status, age, education, income, duration of study, duration of daily study and university variables. It has been found that there is no significant difference in terms of prosocial behavior tendencies between the male and female academics for extra-role and cooperation, and there is a meaningful difference in the role-prescribed prosocial behavior tendencies. It is seen that female academicians have higher role-prescribed prosocial behaviors ($X = 4.54$) and male academicians have higher role-prescribed prosocial behaviors ($X = 4.37$). In this case, it can be concluded that female academics are more responsive to their duties and fulfill their assigned duties, are more suited to performance requirements, and are

more dependent on rules. In addition, female academics seem to have a higher degree of extra-role and cooperation prosocial behavior. This result shows that female academics are more sharing, entrepreneurial and courageous than male academicians. In general, it appears that the tendency of prosocial behavior of academics is quite high. But the Research Assistant Doctor ($X = 3.90$) and Research Assistant ($X = 3.91$) of academic's extra-role prosocial behavior tendency is understood to be a little low. This is the case in Research Assistant and Research Assistant can be said to be due to the fact that the academicians with the titles are less obliged about the students than the other academicians.

The literature on the concepts of psychological contract breach, ethical leadership and prosocial behavior has been examined and a model showing the relationship between these variables is developed. In this model, psychological contract breach perception is the independent variable, ethical leadership is the mediating variable, and prosocial behavior is the dependent variable. This model is tested with the structural equation model (path analysis) in the AMOS statistical program and the model works according to the result. All hypotheses developed in the model are accepted.

First, it is determined that the psychological contract breach perception negatively affects the prosocial behaviors of academicians. Accordingly, the increase in psychological contract breach perception reduces the prosocial behaviors of academicians.

Second, there is an inverse relationship between the perception of psychological contract breach and ethical leadership. Increasing ethical leadership behaviors of university managers reduces academicians' perception of psychological contract breach.

Third, managers' ethical leadership behavior positively affects prosocial behaviors. Ethical leadership behaviors presented by university managers increase the prosocial behaviors of academicians.

Finally (fourth), it is found that the ethical leadership has a partial mediating role in the impact of psychological contract breach perception on prosocial behaviors. Ethical leadership behaviors of university managers reduce the negative effect of psychological contract breach perception on the prosocial behaviors of academicians.

Ethical leadership builds on the perception that the given promises are fulfilled by strengthening the psychological contract (mutual expectations between the employee and the organization). This situation increases the prosocial behaviors of employees in organizations. According to this information, ethical leadership can be proposed as a solution to reduce the perception of psychological contract breach in organizations and to increase the prosocial behavior tendency of employees. For this reason, in order for an ethical form of administration to be passed on to higher education institutions, it is necessary to carry out the necessary studies and regulations in order to enable the ethical leadership concept of managers, especially the top level managers to adopt ethical leadership and to create an ethical climate in universities. As a result, this study is thought to be beneficial to higher education and university managers, related institutions, academicians and researchers.

APA Citation:

Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (2018). *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar-Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Prosocial Behaviors in Academic Management*. Konya: Çizgi Kitabevi.