

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SIRASINDA ORTAYA ÇIKAN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE OTANTİK LİDERLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE KURAMSAL BİR ÇALIŞMA

Nigar Çağla MUTLUCAN<sup>1</sup>

### Öz

Günümüzde, örgütlerin çevresinde gerçekleşen değişimler örgütleri de değişmeye zorlamakta, değişime ayak uyduramayanlar rekabette geride kalmaktadır. Örgütsel değişim uygulamalarına başvuran örgütlerin çalışanları ise bu değişiklikleri her zaman olumlu algılamamakta ve örgütle aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedirler. Dolayısıyla, iş görenler olumsuz duygulara kapılmakta, tutum ve davranışlarında da olumsuz yönde değişimler olmaktadır. Bunun sonucunda ise gerek örgüt gerekse çalışan açısından olumsuz sonuçlar elde edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel değişim süreçlerinin çalışanlarla uyum içinde yönetilmesi amacıyla olası sorunların tanımlanmasında ve mümkün olan en alt seviyeye indirilebilmesinde rol oynayabilecek değişkenler araştırılmıştır. Yapılan literatür taramasında psikolojik sözleşme ihlali konusunda otantik liderliğin rolünü içeren az sayıda akademik çalışma bulunması nedeniyle bir boşluk tespit edilmiş ve bu yönde bir kuramsal bir model oluşturulmuştur. Öngörülen modelde örgütsel değişimin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif bir etkisi olacağı, psikolojik sözleşme ihlalinin ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisi olacağı ileri sürülmüştür. Otantik liderliğin ise psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde düzenleyici değişken rolü üstlenerek bu ilişkilerin gücünü azaltması beklenmektedir. Son olarak, çalışmanın sonuçları, kısıtları ve bundan sonraki çalışmalarda araştırılabilecek konular sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel değişim, psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini, örgütsel bağlılık, otantik liderlik

**JEL Sınıflaması:** M10, M12, M19

## A THEORETICAL STUDY ON THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DURING ORGANIZATIONAL CHANGE AND THE ROLE OF AUTHENTIC LEADERSHIP

### Abstract

Nowadays, the changes that take place around the organizations force them to change, and those who cannot keep up with the change are outperformed. Employees of organizations applying organizational change practices do not always perceive these changes positively and experience a breach of their psychological contract. Therefore, employees feel negative emotions and negative changes are observed in their attitudes and behaviors. Consequently, both the organization and the employee have negative outcomes. Hence, in order to manage organizational change processes in harmony with employees, variables that can play a role in identifying possible problems and minimizing them are investigated.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi sivil Havacılık Yüksekokulu, [nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr](mailto:nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-45965960

In the literature review, a gap has been identified due to the scarcity of academic studies involving the role of authentic leadership in the context of psychological contract breach and a theoretical model has been developed accordingly.

The conceptual model posits that organizational change will have a positive effect on psychological contract breach, which subsequently will have a negative effect on job satisfaction and organizational commitment. Authentic leadership is expected to reduce the power of these relationships by playing a moderator role in the relationships among psychological contract breach, job satisfaction and organizational commitment. Finally, conclusions, limitations, and suggestions for future research are presented.

**Keywords:** Organizational change, psychological contract breach, job satisfaction, organizational commitment, authentic leadership.

**JEL Classification:** M10, M12, M19

## 1. Giriş

Milattan önce altıncı yüzyılın ikinci yarısında yaşamış Efesli Heraklitos'un da belirttiği gibi değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Değişim, bireylerin hayatında olduğu kadar örgütlerin hayatında da kaçınılmazdır. Değişime ayak uyduramayan örgütlerin ayakta kalması oldukça zordur. Örgütleri değiştirmeye iten güçler arasında değişen iş gücü yapısını, teknolojik gelişmeleri, ekonomik şokları, değişen rekabet koşullarını, sosyal trendleri ve dünya siyasetindeki gelişmeleri sayabiliriz. Genellikle, yapılan değişimlerle verimlilik artışı veya etkinlik artışı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu değişimler planlı ya da plansız olabilir, örgütün tamamını kapsayacak şekilde makro düzeyde veya sadece belirli birimleri kapsayacak şekilde mikro düzeyde gerçekleştirilebilir. Örgütsel değişim zamana yayılarak veyahut ani şekilde de uygulanabilir. Örgütler, olası gelişmeleri öngörüp bu şartlara uygun bir yapılanma ile proaktif değişimlere veya değişen koşullara ayak uyduracak şekilde reaktif değişimlere gidebilirler. Örgütsel değişim sonucunda meydana gelen değişiklikler esnasında çalışan-işveren ilişkilerinde de değişiklikler olmakta ve bu durum çalışanların psikolojik sözleşmeleri üzerinde etkili olmaktadır (Van der Smissen, Schalk ve Freese, 2013: 1071). Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan çalışanların duygularında, tutumlarında ve davranışlarında olumsuz yönde değişimler olmaktadır. Çalışanların performanslarında, iş tatmininde ve örgüte bağlılıklarında azalma (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996), güven erozyonu (Robinson, 1996), üretim karşıtı davranışlar ve artan işten ayrılma niyeti bunlardan yalnızca birkaçıdır (Zhao vd., 2007). Çalışanların yaşadığı bu durum örgüte de olumsuz olarak yansımaktadır. Dolayısıyla, bu sürecin düzgün bir şekilde yönetilmesi ve olumsuz çıktıların en aza indirilebilmesinde liderin rolünün önemi artmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde çalışanlara güven veren, onları dinleyen, kendi duygu ve düşüncelerini ifade eden, çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alan, ahlaki standartlarına bağlı ve tutarlı davranan otantik bir liderin olmasının sözü edilen olumsuz sonuçların ortadan kaldırılmasında veya en azından azaltılmasında etkin rol oynayacağı düşünülmektedir. Önerilen kuramsal modelde otantik liderlik, çalışanların algıladığı psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak işlev görmektedir.

Otantik liderlik kavramının görece yeni olması ve yapılan çalışmalarla nomolojik ağıının genişliyor olması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlali durumunda otantik liderliğin etkileri ile ilgili yazında çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu alanda gerek uluslararası gerekse ulusal yazında bir boşluk bulunmaktadır. Bu çalışma ile örgütsel değişim, psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve otantik liderlik arasındaki ilişkiler kuramsal bir model aracılığıyla ortaya konulmaktadır.

Yine, bu çalışma ile örgütsel değişim, psikolojik sözleşme ihlali ve otantik liderlik kavramlarının birlikte ele alınması gerekliliği ileri sürülmüş ve bu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, sunulan teorik model ile Yammarino, Dionne, Schriesheim ve Dansereau (2008:13) ve Gardner vd.'nin (2011) otantik liderlik ile ilgili süreçlerin ve değişkenlerin teorik olarak ifade edilmesi çağrısına da uyularak otantik liderlik yazınına da katkı sağlanması amaçlanmıştır. Son olarak, daha sonra yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

## 2. Yazın İncelemesi ve Önermeler

### 2.1. Örgütsel Değişim ve Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, örgütsel davranış alanında uzun süreden beri ele alınan bir konudur. Psikolojik sözleşme kavramını tam olarak adlandırmaya da işçilerin performanslarının artması için formel sözleşmelerin dışındaki ilişkilerin öneminden bahseden ilk akademisyen Argyris (1960) olmuştur. Onu takiben Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) yaptıkları çalışmalarıyla psikolojik sözleşme kavramını literatüre kazandırmışlardır, Levinson vd. psikolojik sözleşmeyi “örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler” şeklinde tanımlamışlardır. Psikolojik sözleşme kavramı, Argyris (1960) ve Levinson ve diğerlerinin (1962) çalışmalarının yanında, Gouldner'ın (1960) “karşılıklılık normu” ve Blau'nun (1964) “sosyal mübadele teorisine” de dayanmaktadır. Örneğin, işveren çalışanıyla ilgili bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentilere sahipken çalışan da performansının değerlendirilmesi ve kendisine bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilmesi ile ilgili psikolojik beklentilere sahiptir (Özgen ve Özgen, 2010).

Daha sonraki yıllarda Rousseau (1989), bu kavramı tekrar ele almış ve çalışan-işveren ilişkilerini kavrayabilmek için önemli bir çerçeve kavram haline getirmiştir. Burada şu noktaya dikkat çekmek gerekir; yazında psikolojik sözleşme kavramının 1990'lara kadar hem işveren hem de çalışan açısından ele alındığı (Kotter, 1973; Radford ve Larwood, 1982; Boss, 1985), daha sonraki yıllarda ise kavramın çerçevesinin daraltılarak çalışanın algısı ve inançları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Rousseau, 1990; Schalk ve Freese, 1993; Herriot, Manning ve Kidd, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Rousseau ve diğer araştırmacılar psikolojik sözleşmeleri tanımlarken ilişkinin kendisinden çok mübadele ilişkileri içerisinde kişisel düzeydeki inançlara vurgu yapmaktadırlar. O halde, psikolojik sözleşmeler, “bireyler ve örgütleri arasındaki değiş tokuş anlaşmasının maddelerine ilişkin örgüt tarafından şekillendirilen, kişisel inançlardır” (Rousseau, 1995: 9). Yani, psikolojik sözleşmeler taraflar arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançlardır ve bu nedenle de nesnel değil öznelirler. Örneğin bir çalışan, performansı ve davranışları karşılığında örgütsel ödüller alacağı inancına sahiptir (Rousseau, 2011).

Psikolojik sözleşmelerin iki bileşeni bulunmaktadır: işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler. İşlemsel sözleşmeler, görece olarak daha kısa süreli ilişkilerde ortaya çıkar ve çok iyi tanımlanmış, herkes tarafından gözlemlenebilen ve paraya çevrilebilir performansa bağlı ödüllendirme durumlarıyla ilgilidir (DiFonzo, Alongi ve Wiele, 2018: 2). Diğer bir deyişle, işlemsel sözleşmelerin özünde ekonomik mübadele bulunmaktadır ve “adil bir çalışma gününün sonunda adil bir ücret alınması” prensibine dayanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466). İlişkisel sözleşmeler ise, uzun süreli ilişkilerde ortaya çıkar ve duygulanım yüklü, daha az elle tutulabilir ve daha açık uçlu mübadeleleri içerir.

Örneğin, çalışan çok çalışırsa örgütün kendisinin iş akdini devam ettirmekle yükümlü olduğuna inanır (Rousseau, 1995). Yani, ilişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temellidir ve destek, bağlılık gibi sosyo-duygusal faktörleri kapsar. Bu sözleşmeler, iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışan, kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hisseder (Özgen ve Özgen, 2010: 3).

Psikolojik sözleşme kavramı 1990’lardan sonra sıkça işlenen bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu durumun sebebi o yıllarda artan küresel rekabet ve beraberindeki maliyet azaltıcı girişimler, yeniden yapılandırılmalar gibi örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkan çalışan-iş veren ilişkilerindeki önemli değişimlere çalışanların verdikleri tepkileri anlamlandırmada psikolojik sözleşme kavramının önemli bir role sahip olmasıdır (Conway, Kiefer, Hartley ve Briner, 2014: 737). Örgütlerde meydana gelen değişiklikler, çalışanlar tarafından örgütün verdiği sözleri tutmaması şeklinde algılanmış, bunun sonucunda da çalışanlar kendilerini aldatılmış hissetmiş, örgütlerine bağlılıklarını sorgulamış ve moral ve motivasyonlarında düşüşler yaşamışlardır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997). Günümüzde de değişimlerin giderek artan hızda gerçekleşmesi ve örgütlerin rekabette geri kalmamak için kendi bünyelerinde değişime gitme zorunluluğu nedeniyle psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlar tarafından sıkça yaşanır hale gelmiştir. Dolayısıyla, örgütsel değişimlerin çalışanları nasıl etkilediğinin anlaşılmasında psikolojik sözleşme oldukça önemli bir role sahiptir.

Örgütsel değişim örgüt yapısını, teknolojisini veya çalışanlarını kapsayabilir. Örgütün yapısında meydana gelen değişimler, otorite ilişkilerinde, koordinasyon mekanizmalarında, merkezileşme derecesinde, işlerin tasarlanmasında vb. durumlarda yapılan değişimleri içerir. Örneğin, iş birimlerinin yeniden yapılandırılması, çalışanların güçlendirilmesi, ademi merkezileştirme, bir yöneticiye bağlı çalışan kişi sayısının değiştirilmesi, uzmanlaşmanın azaltılması ve iş takımlarının oluşturulması örgüt yapısında yapılan değişikliklerdendir. Örgütün teknolojisinde yapılan değişimler, işlerin yapılış tarzındaki veya metot ve ekipmanlardaki değişimleri içerir. İş süreçlerinin ve prosedürlerinin bilgisayarlar tarafından yönetilmeye başlanması, robotların iş yapılan alanlarda yer alması, enerji kullanımının izleyen cihazların yerleştirilmesi, çalışanların mobil iletişim araçları ile donatılması ve yeni bilgisayar işletim sistemlerinin yüklenmesi örgüt teknolojisini içeren değişimlere örnektir. Örgüt çalışanlarında yapılacak değişimler ise çalışan tutumlarının, beklentilerinin, algılarının ve davranışlarının değiştirilmesi anlamına gelir.

Örneğin, daha iyi bir müşteri hizmeti sunmak için çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, takımların daha inovatif olması için takım oluşturma çabaları veya ilk önce güvenlik anlayışının yerleştirilmesi için çalışanların eğitilmesi de iş görenler üzerinde yapılacaklar değişikliklerden birkaçıdır (Robbins, Coulter ve Decenzo, 2017: 261).

Araştırmacılar, küçülme (Feldheim, 2007), dış kaynak kullanımı (Agerfalk ve Fitzgerald, 2008; Koh, Ang ve Straub, 2004) ve büyük oranda yeniden yapılanma (Chaudry, Coyle-Shapiro ve Wayne, 2011) gibi örgütsel değişim durumlarında çalışanların nasıl etkilendiğini öğrenebilmek için psikolojik sözleşmeden faydalanmaktadırlar; bulgular, örgütsel değişimin örgütçe daha önce verilen sözlerin ihlali olarak görüldüğüne işaret etmektedir (Conway vd., 2014: 739). Psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılan bu durum çalışanın, örgütü tarafından bir veya birden fazla yükümlülüğün yerine getirilmediğinin farkına varması ile ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Önemli ölçüdeki örgütsel değişimlerin çalışan-ışveren ilişkileri üzerindeki bozucu etkileri hem kamu hem de özel sektör düzeyinde araştırılmış ve ortaya konulmuştur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2003; Guest ve Conway, 2001; Kessler ve Coyle-Shapiro, 1998). Örgütsel değişimin İngiltere’de kamu sektöründeki çalışanlar üzerindeki etkisini boylamasına bir araştırma ile inceleyen Conway vd. (2014), bütçe kesintileri ve kemer sıkma politikalarının neden olduğu örgütsel değişimlerin psikolojik sözleşme ihlali olarak algılandığını ve bu değişimler arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısının da arttığını ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi, örgütsel değişim uygulamaları, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısına yol açmaktadır. O halde, yazındaki bulguları da dikkate alarak aşağıdaki önerme oluşturulmuştur:

*Önerme 1: Örgütsel değişimin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

## **2.2. Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerindeki etkileri**

Araştırma bulguları, psikolojik sözleşme ihlali algılandığı zaman birçok olumsuz çalışan tutum ve davranışlarının güçlü duygusal tepkilerle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir (Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda riayet edilmeme hissine (yani öfke ve ihanet duygularına, Morrison ve Robinson, 1997), depresyona, endişeye (Conway ve Briner 2002), duygusal tükenmeye (Chih vd., 2016), güven erozyonuna (Robinson, 1996), adaletsizlik algılarına, ilişkisel travmaya ve güçsüzlük duygusuna yol açmaktadır (Rousseau 1989, 1995). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali, bir dizi olumsuz işyeri tutumuyla da ilişkilidir; bunlar, daha düşük çalışan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ve daha yüksek işten ayrılma niyetleridir. Psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz işyeri davranışları arasında da ilişki bulunmaktadır; bunlar, artan üretim karşıtı davranışlar, işten ayrılma, şikâyet etme, işyerinde sapma davranışı, başkasına yönlendirilmiş saldırganlık, dedikodu yayma, azalan örgütsel vatandaşlık davranışları ve azalan iş performansdır (Conway ve Briner 2005; Zhao vd. 2007; Bordia vd., 2014; Jensen, Opanand ve Ryan, 2010; Restubog, Bordia ve Tang, 2007; Wei ve Si 2013; Chiu ve Peng, 2008; Wang, 2011). Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

### **2.2.1. Psikolojik sözleşme ihlali ve iş tatmini**

Çalışanlar, işlerinin özelliklerini değerlendirirler ve bunun sonucunda işle ilgili hisleri ve tutumları oluşur. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeyleri yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeyleri düşük olarak adlandırılır. Çalışanın beklentileri ve elde ettikleri arasında herhangi bir fark yoksa çalışan işinden tatmin duyar. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışan beklentilerini elde edemediği için düşük iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran yazarlar da psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmininin azalmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir (Robinson, Kratz ve Rousseau, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995). Zhao ve diğerlerinin (2007) yaptığı meta-analiz çalışması da psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ile negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Türkiye’de yapılmış çalışmalar da iş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin iş tatminleri üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir (Özgen ve Özgen, 2010; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013; Aslan ve Uyar, 2018). Bu sebeple ikinci önerme aşağıda sunulmuştur:

*Önerme 2:* Psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

### **2.2.2. Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütü ile kendini özdeşleştirmesini ve örgütle bağ kurmasını ifade eder (Meyer ve Allen, 1984). Örgütsel bağlılık gösteren çalışan, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma davranışlarını gösterir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali yaşamayan çalışan beklentilerini elde ettiği için, örgütüne bağlı olur ve örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunur. Sözleşme ihlali durumunda ise psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan çalışan, beklentileri karşılanmadığı ve verilerin sözlerin tutulmadığını düşündüğü için örgüte olan bağlılığını sorgulamaya başlar ve örgütsel bağlılığında azalma yaşar. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir (Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999). Zhao ve diğerlerinin (2007) yaptığı meta-analiz çalışması da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık ile negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Türkiye’de yapılmış çalışmalar da iş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel bağlılıklarında azalmaya neden olduğunu göstermiştir (Özgen ve Özgen, 2010; Aslan ve Uyar, 2018; Koçak ve Koç, 2018). Sonuç olarak, üçüncü önerme aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*Önerme 3:* Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

### **2.3. Otantik Liderlik**

Liderin otantikliği konusunda çeşitli tanımlar literatürde sunulmuştur. Liderlik hakkındaki yazında otantiklik ile ilgili ilk kavramlar 1960’lı yıllarda ortaya çıkmış ve bir örgütün otantikliğinin liderliği vasıtasıyla gösterildiği varsayılmıştır.

Liderin otantikliği ve otantik olmaması ile ilgili ilk tanımlama ve ölçülebilirlik çalışmaları Henderson ve Hoy (1983) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, liderin otantikliği konusunda üç bileşen bulunduğunu belirtmişlerdir: 1) eylemler, sonuçlar ve hatalar için kişisel ve örgütsel sorumluluk kabulü, 2) astların manipüle edilmemesi ve 3) rol gerekliliklerinin ötesinde kişinin kendisinin öne çıkması. Liderin otantik olmaması da bu üç bileşenin düşük seviyede olması ile açıklanmıştır; hesap verilebilirlik eksikliği, astların manipüle edilmesi ve rolün kişinin kendisinin önüne geçmesi. Bu çalışmadan on dört yıl sonra Bhindi ve Duignan (1997) otantik liderliği dört bileşen etrafında tanımlamışlardır: otantiklik, yönelmişlik, ruhanilik ve duyarlılık. Begley (2001), alternatif bir bakış açısı getirmiş ve otantik liderliği etkili liderlik ve etik liderlik ile bir tutmuş ve eğitim yönetimi alanı ile kısıtlamıştır. Yazara göre otantik liderlik gerçek bir çeşit liderlik gerektirir, yani liderlik gerçekleştirebilecek durumlara umutlu, ucu açık, vizyoner ve yaratıcı cevaplar vererek vücut bulur. Begley (2004), daha sonra yaptığı tanımlamada birçok otantiklik ve otantik liderlik tanımında önemli bir yer tutan kendini tanımanın önemine de vurgu yapmıştır.

Otantik liderliğin kavramsallaştırılmasında ve geliştirilmesinde en önemli katkıyı ise Luthans ve Avolio (2003) yapmıştır. Yazarların oluşturduğu otantik liderlik modeli pozitif örgütsel davranış, dönüştürücü liderlik ve etik bakış açısından faydalanmaktadır. Dolayısıyla onların tanımı güven, umut, iyimserlik ve dirençlilik gibi pozitif örgütsel davranış halleri içerir. Bu tanım ayrıca Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007)'in psikolojik kapital (PsyCap) kavramının temellerini oluşturmuştur.

Bu tanımlamayla ilgili otantik liderlik, psikolojik kapital ve dönüştürücü liderlik arasındaki sınırların çok iyi çizilmemesi sebebiyle ayrıştırıcı (diskriminant) geçerlilik endişeleri başlarda ortaya çıkmıştır. Ancak, bu tanım öz-farkındalık, pozitif öz-düzenleme, pozitif kendini geliştirme ve pozitif ahlaki perspektif gibi daha sonraki otantik liderlik tanımlarında da yer alan temel bileşenleri içermektedir. Yani otantik liderler, kendilerini tanıyan ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik değerlendirmeleri ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve dirençlilik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile bilinen ve saygı duyulan kişilerdir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012: 93). Zaman içerisinde diğer yazarlar da farklı otantik liderlik tanımları geliştirmişlerdir, örneğin Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin yanında otantik izleyicilikten de bahsetmişlerdir. Otantik liderlikle ilgili tanımlamalarda genellikle otantik olmaktan hareket edildiği görülmektedir, yani kendini bilmek, kendini kabullenmek, kendi olmak ve kendine karşı dürüst olmak gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır (yazında geliştirilmiş otantik liderlik tanımları için bkz. Gardner, Coglisser, Davis ve Dickens, 2011).

Daha sonraki yıllarda, Luthans ve Avolio (2003)'nun otantik liderlik tanımını Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) geliştirmiş ve otantik liderliğin belli başlı dört bileşeni olduğunu ifade etmişlerdir: öz farkındalık, dengeli bilgi işleme, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki perspektif. Bu dört bileşenli otantik liderlik modeli daha sonra Walumbwa vd. (2008) tarafından geçerliliği test edilerek Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) haline getirilmiştir. Öz farkındalık, kişinin dünyayı nasıl anlamlandırdığını ve bu anlamlandırma sürecinin kişinin kendisini zaman içinde değerlendirmesini nasıl etkilediğini anlamasıdır.

Aynı zamanda, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini anlaması ve başkalarına maruz kalarak ve onlar üzerindeki etkilerini farkına vararak benliğinin çokyüzlü doğasını tanımasıdır. İlişkisel şeffaflık, kişinin otantik benliğini (sahte veya çarpıtılmış benliğin karşıtı olarak) başkalarına sunmasıdır. Bu tarz bir davranış, kişinin uygunsuz duyguların gösterilmesini en aza indirmeye çalışırken gerçek düşünce ve duygularına ilişkin bilgi ve ifadeleri açıkça paylaşması sayesinde güven oluşumunu teşvik eder. Otantik lider, kendi duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken bu duyguları uygun olmayan ve zararlı bir tutumdan arındırarak ifade ederler (Gardner vd., 2005). Dengeli bilgi işleme, liderlerin bir karar varmadan önce bütün verileri objektif bir şekilde analiz etmesi anlamına gelmektedir. Üstelik bu liderler, kendi yerleşmiş düşüncelerine meydan okuyan görüşlerin belirtilmesini de ısrarla isterler. İçselleştirilmiş ahlaki perspektif ise içselleştirilmiş ve entegre edilmiş bir öz-düzenlemedir. Bu tarz bir öz-düzenlemeye grup, örgüt ve toplum baskılarına karşın içsel ahlaki standartlar rehberlik eder ve bu içselleştirilmiş değerlerle örtüşen karar alma ve davranışın ifade edilmesi ile sonuçlanır. Sunulan otantik liderlik tanımını özetlemek gerekirse, otantik liderler başkalarına daha etkili hizmet edebilmek için kendi liderliklerini gerçekten anlamak istediklerini gösterirler. Kendi görüşleri ve derin kişisel değerlerine uygun şekilde davranarak itibar inşa ederler ve izleyicilerinin saygısını ve güvenini kazanırlar. Değişik görüşlerin ifade edilmesini teşvik ederek ve izleyicileriyle işbirlikçi ilişki ağları kurarak izleyicilerinin otantik olarak algıladıkları ve tanımladıkları bir şekilde liderlik yaparlar (Walumbwa vd., 2008: 95-96). Görüldüğü üzere, otantik liderlik kavramı henüz gelişmekte olan ve farklı tanımlamaların bulunduğu bir kavramdır. Ancak, bu çalışmada Walumbwa ve diğerlerinin (2008) geliştirdiği otantik liderlik tanımı benimsenmiştir.

Otantik liderlik, çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilmiştir; Walumbwa vd. (2008), otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık gibi değişkenleri etik veya dönüştürücü liderlikten daha iyi açıkladığını göstermiştir. Ayrıca, Walumbwa vd. (2008) otantik liderlik ile izleyici iş tatmini ve bireysel iş performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Peus, Wesche, Streicher, Braun ve Frey (2012) otantik liderlik ile örgütsel bağlılık, amirden memnuniyet ve izleyicinin ekstra-çaba göstermesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye işaret etmişlerdir. Otantik liderliğin önerilen pozitif sonuçları arasında izleyicilerin içsel motivasyonu, öz saygısı ve yaratıcılığı (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005), güven, bağlanma ve esenlik (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005), örgütsel vatandaşlık davranışı (Walumbwa vd., 2008), ses çıkarma davranışı (Wong ve Cummings, 2009) ve daha iyi sağlık durumu (Macik-Frey, Quick, ve Cooper, 2009) bulunmaktadır. Otantik liderlik ve izleyici tutum ve davranışları ile ilgili görgül bulgular kavramın yeni olması sebebiyle henüz az sayıdadır. Ancak, elde edilen ilk bulgular Avolio vd. (2004) tarafından önerilen ilişkileri desteklemektedir. Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009) otantik liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur, bu ilişki üzerinde lidere güvenin kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, ve Avolio (2010) otantik liderliğin amir tarafından değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Giallonardo, Wong ve Iwasiw (2010) otantik liderlik ve izleyici iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Gardner vd., 2011).



Otantik liderlik ile ilgili çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalinin çok fazla incelenmediği tespit edilmiştir. Yazında bu konudaki az sayıda çalışmalardan bir tanesi Erkutlu ve Chafra'nın (2013) çalışmasıdır. Yazarlar, otantik liderliğin örgütsel sapma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu ilişki üzerinde güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyici değişken rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Çalışanların örgüte güveni yüksek olduğunda otantik liderlik ve örgütsel sapma arasındaki ilişki zayıflamaktadır; öte yandan psikolojik sözleşme ihlali otantik liderlik ve örgütsel sapma arasındaki negatif ilişkiyi daha güçlü kılmaktadır. Bir diğer çalışma ise Araslı, Arıcı ve Arıcı'nın (2019) iş yeri kayırmacılığı, psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyetine üzerine yaptıkları çalışmadır. Burada otantik liderlik ve iş güvencesinin belirsizliği düzenleyici değişkenler, psikolojik sözleşme ihlali ise aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Bulgulara göre otantik liderlik, adam kayırmacılığın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisinin gücünü azaltmaktadır; yüksek otantik liderlik durumunda bu pozitif ilişki istatistiki olarak anlamlı olmaktan çıkmaktadır.

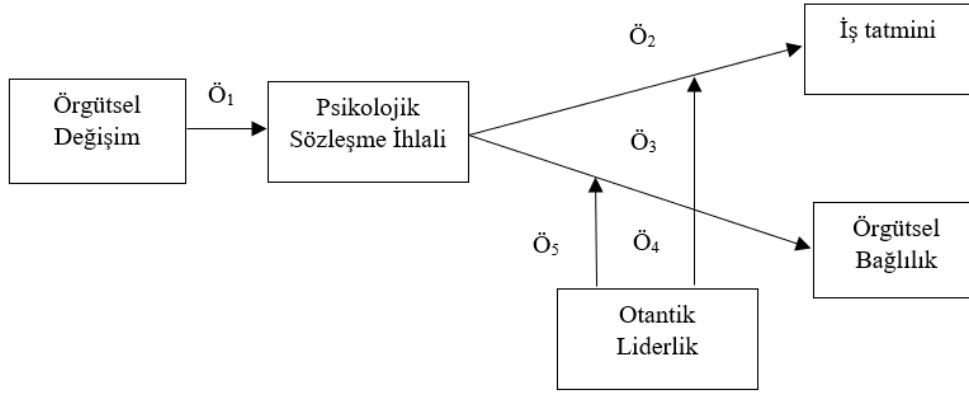
Özetle, günümüzde iş gücündeki değişimler, teknolojiye gelişmeler, ekonomik şoklar, rekabette geri kalmama vb. birçok sebepten ötürü örgütsel değişim de kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali hissetmesi sıklıkla yaşanan bir durumdur ve bu durumun yol açabileceği olumsuz sonuçlar üzerinde otantik liderliğin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Otantik lider, kendisini iyi tanıması, başkaları üzerindeki etkisinin farkında olması ve kendi benliğini olduğu gibi sunması sebebiyle örgütsel değişimin olduğu bir süreçte tutarlı ve güvenilir bir tutum sergileyecektir. Ayrıca, otantik liderin gerçek duygu ve düşüncelerini uygun bir dille anlatması ve açıkça paylaşması psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünen izleyicilerdeki aldatılmışlık ve öfke duygularının azaltılmasına yardımcı olacaktır.

Bununla birlikte, otantik liderin kararlarında bütün verileri objektif bir şekilde dikkate alması, kendi görüşlerine karşı görüşlerin de belirtilmesini istemesi ve bundan rahatsızlık duymaması da izleyicilerdeki sözleşme ihlali algısının azaltılmasında etkili olacaktır. Çünkü, örgütsel değişimin benimsenebilmesi için en çok ihtiyaç duyulan şeylerden biri de sürecin açık bir şekilde gerçekleşmesi, yanlış anlaşılmalara önüne geçilmesi ve çalışanların fikirlerinin de dinlenmesidir. Otantik lider sahip olduğu özellikleriyle bu işlevi yerine getirecek kapasiteye sahiptir. Üstelik, otantik liderin içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısına sahip olması, çalışanların onun örgütün baskılarına göre değil kendi içsel standartlarına göre karar alacağını bilmesi ona inanmalarına ve kendilerini onunla özdeşleştirerek daha pozitif tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olacaktır. Bu durumda izleyicilerin azalan iş tatmininde ve örgütsel bağlılıklarında yeniden bir artış görülmesi beklenir. O halde:

*Önerme 4:* Otantik liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide düzenleyici değişken rolü görerek bu ilişkinin gücünün zayıflamasına yol açar.

*Önerme 5:* Otantik liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide düzenleyici değişken rolü görerek bu ilişkinin gücünün zayıflamasına yol açar.

Şekil 1'de kavramlar arasındaki ilişkileri gösteren teorik model sunulmuştur.



Şekil 1. Örgütsel değişim, psikolojik sözleşme ihlali, ihlalin sonuçları ve otantik liderliğin rolü için önerilen model

### 3. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada örgütsel değişim, psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve otantik liderlik kavramları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Sunulan teorik modelde örgütsel değişimin, iş görenlerde psikolojik sözleşme ihlali algısına yol açacağı, bunun sonucunda ise iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında azalma olacağı öngörülmüştür; otantik liderliğin ise psikolojik sözleşme ihlalinin sözü edilen değişkenler üzerindeki olumsuz etkisini azaltacak şekilde bir düzenleyici değişken rolü üstlenmesi beklenmektedir.

Günümüzde sıklıkla meydana gelen değişimlere uyum sağlamak isteyen örgütler bu değişimlere cevaben örgütlerinin yapılarını, teknolojilerini ve çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirme yollarından birini veya birkaçını seçebilirler. Örgütlerin küçülmeyi, dış kaynak kullanımını seçmesi veya örgütün hiyerarşik yapısını yeniden düzenlemesi, yeni birimler oluşturup bazılarını kapatması, yeni teknolojilerin uygulanması ile çalışanların bazılarının yaptıkları işin ortadan kalkması gibi değişikliklerin çalışanlar tarafında psikolojik sözleşme ihlali algılarına yol açması muhtemeldir. Bu durumda çalışanlar, örgütün kendilerine verdiği sözü tutmadığını düşünecekler ve aldatılmışlık, öfke gibi olumsuz duygular hissedeceklerdir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali çalışanların iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında azalmaya yol açacaktır. İşte böyle bir ortamda otantik liderlerin rolü daha da önem kazanmaktadır. Öz farkındalık, dengeli bilgi işleme, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki perspektif özellikleriyle otantik liderlerin bu değişim sürecindeki olumsuz sonuçların azaltılmasında önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanların olumsuz duygu ve tutumlarının değiştirilmesinde otantik liderlerin onların dinlemesi, duygu ve düşüncelerinin farkında olması, ahlaki standartlar eşliğinde ve objektif şekilde kararlar alması etkili olmaktadır.

Yapılan literatür incelemesinde, otantik liderlik kavramının psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları üzerine etkisinin yeterince araştırılmadığı ve bu konuda gerek uluslararası gerekse ulusal yazında bir boşluk olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik alanındaki araştırmaların görece yeni olması sebebiyle otantik liderlik kavramının nomolojik ağının genişletilmesi çağrılarına (Gardner vd., 2011) uyularak yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca, bu alandaki Türkçe yayın azlığı da dikkate alınarak bu kuramsal çalışma akademik yazına sunulmuştur.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Önerilen modelde psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan ilişkileri dikkate alınmıştır. Ancak, bu ilişkiler içinde işe yabancılaşma bir aracı değişken olarak işlev görebilir. Bundan sonraki araştırmalarda, işe yabancılaşma kavramı da dahil edilerek model geliştirilebilir. Genellikle iş yabancılaşması, ihtiyaçların, değerlerin, ideallerin, arzuların veya beklentilerin tatmin edilememesinden kaynaklanır. Yapılan görgül çalışmalar da psikolojik sözleşme ihlali arttıkça kişisel ihtiyaçları veya amaçları karşılanmayan çalışanlar için işlerinin gittikçe daha az anlam ifade ettiği ve işe yabancılaşmanın meydana geldiğini göstermiştir (Nair, Lamond ve Vohra, 2010; Li ve Chen, 2018). Bu sebeple, psikolojik sözleşme ihlali, işe yabancılaşma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının dahil edildiği ve birbirleriyle ilişkilerinin incelendiği bir model oluşturulabilir. Otantik liderliğin bu süreçler üzerindeki etkisi irdelenebilir.

Bunun dışında, duygusal bulaşma kavramının değişim sürecindeki psikolojik sözleşme ihlali algısı ve sonuçları üzerindeki etkileri grup düzeyinde dikkate alınabilir. Belirli bir durumda diğer insanlarla benzer duyguları hissetme ve benzer tepkileri gösterme ya da belirli bir duygusal düzeyde bir araya gelme (Seçer, 2005: 820) olarak tanımlanan duygusal bulaşma olumsuz duyguların yayılmasına, bu sebeple de tutum ve davranışlarda değişikliğe yol açabilir. Otantik liderin bu süreçlere nasıl bir etki yapacağı modelde ele alınabilir. Son olarak, bu çalışmanın sunduğu kuramsal modelin önermelerinin doğruluğu görgül çalışmalarla test edilmeye muhtaçtır.

### **Kaynakça**

- Agerfalk, P. ve B. Fitzgerald (2008). Outsourcing to an unknown workforce: Exploring open sourcing as a global sourcing strategy. *Management Information Systems Quarterly*, 32, 385-410.
- Araslı, H., Arıcı, H.E., ve Arıcı, N.Ç. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197-222.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ile hissettirdiklerinin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-38.
- Begley, P.T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365.
- Begley, P.T.(2004).Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4-17.

- Bhindi, N. ve Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, 25(2), 117-132.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S.L.D., DiFonzo, N., Stenson, N., ve Tang, R.L. (2014). Rumor as revenge in the workplace. *Group & Organization Management*, 39(4), 363-388.
- Boss, R.W. (1985). The psychological contract: A key to effective organization development consultation. *Consultation: An International Journal*, 4, 284-304.
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J.M. ve Wayne, S.J. (2011). A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18, 247-259.
- Chih, Y., Kiazad, K., Zhou, L., Capezio, A., Li, M., ve Restubog, D., S (2016). Investigating employee turnover in the construction industry: A psychological contract perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(6), 1-9.
- Chiu, S. ve Peng, J. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., ve Avey, J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 227-240.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J. ve Briner, R.B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25, 737-754.
- Conway, N. ve Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Conway, N. ve Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- Coyle-Shapiro, J. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J.A. ve I. Kessler (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 213-230.
- DiFonzo, N., Alongi, A. ve Wiele, P. (2018). Apology, restitution, and forgiveness after psychological contract breach. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3984-1>

- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205- 227.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F.O. (2005). Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. ve Dickens M.P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22: 1120-1145.
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A., ve Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D. ve Conway, N. (2001). *Public and private sector perspectives on the psychological contract: Results of the 2001 CIPD Survey, Research Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Henderson, J.E. ve Hoy, W.K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63-75.
- Herriot, P., Manning, W.E.G. , ve Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. ve Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jensen, J. M., Opland, R.A., ve Ryan, A.M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.
- Kessler, I. ve Coyle-Shapiro, J.A. (1998). Restructuring the employment relationship in Surrey County Council. *Employee Relations*, 20, 365-383.
- Koçak, H., Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1217-1241.
- Koh, C., Ang, S., ve Straub, D. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15, 356-373.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(9), 91-99.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H. ve Solley, C.M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Luthans, F. ve Avolio, B.J. (2003). *Authentic leadership development*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Barrett-Koehler: San Francisco, pp. 241-261.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Macik-Frey, M., Quick, J.C. ve Cooper, C.L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 453-458.
- Meyer J. ve Allen N. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nair, N., Lamond, D., ve Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1),1-19.
- Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. ve Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Radford, L.M. ve Larwood, L. (1982). A field study of conflict in psychological contract: Who’s in control of absence. *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P., ve Tang, R.L. (2007). Behavioural outcomes of psychological contract breach in a non-Western culture: The moderating role of equity sensitivity. *British Journal of Management*, 18(4), 376-386.
- Robbins, S.P., Coulter, M., ve Decenzo, D.A. (2017). *Fundamentals of management*. Essex, England: Pearson Education.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- 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.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., ve Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1): 397- 407.

- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and organizational citizenship behavior: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D.M. (2011). *The individual-organization relationship: The psychological contract*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, American Psychological Association: Washington, DC, pp. 191-220,
- 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.
- Schalk, R. ve Freese, C. (1993). *Trends in organisational behavior. New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience*. In Cooper, C.L., Rousseau, D.M., John Wiley & Sons: Chicester, 107-123.
- Seçer, H.Ş. (2005) Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? : A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895- 922.
- Van der Smissen, S., Schalk, R. ve Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1071-1090.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., and Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Wang, Z. (2011). Psychological contract violation and workplace deviance: The moderating role of negative reciprocity beliefs. *IEEE*, 1(1), 1-4.

- Wei, F. ve Si, S. (2013). Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: The mediated effect of organizational identification. *Management and Organization Review*, 9(3), 541-561.
- Wong, C.A. ve Cummings, G.G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A. ve Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: a meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.