

Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve Değerlendirilmesi

Evaluation of Psychological Contract and Silent Resignation in Organizations within a Theoretical Framework

Ayşe Cemre BOZDOĞAN
Doktora Öğrencisi, Harran Üniversitesi, SBE,
İşletme A.B.D., bozdogancemre7@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2353-0173>

Makale Başvuru Tarihi: 02.09.2024
Makale Kabul Tarihi: 26.03.2025
Makale Türü: Araştırma Makalesi

Murat ÖZTÜRK
Dr. Öğr. Üyesi, Hakkâri Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, muratozturk@hakkari.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-7551-6461>

ÖZET

Çalışmanın konusunu örgütlerdeki psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olguları oluşturmaktadır. İki olgunun örgüt içindeki etkileşim ve sonuçlarının anlaşılması, çalışan memnuniyetini artırmak adına önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmenin tanımı, türleri, çalışan ve işveren arasındaki etkileri detaylı olarak ele alınırken, sessiz istifanın tanımı, tarihçesi, neden ve sonuçları sessiz istifanın önlenme yöntemleri ile psikolojik sözleşmeyle sessiz istifa arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçevede açıklamak ve iki olgunun örgütsel bağlamdaki önemini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda ortaya çıkan sessiz istifa davranışlarının anlaşılmasına yönelik bir çerçeve sunmak hedeflenmektedir. Olguların teorik olarak ele alınması, akademik literatüre katkıda bulunarak gelecekteki araştırmalar için temel oluşturabilir. Çalışma, literatür taraması yöntemini kullanarak, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını, çeşitli teorik kaynaklar ve mevcut akademik çalışmalar ışığında incelemektedir. Literatür taraması, olguların tanımlarını, ilişkilerini ve örgütsel sonuçlarını detaylandıran teorik çerçeveler ve modelleri içermektedir. Teorik analizler, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışanların sessiz istifa davranışlarına yönelme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşmenin, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkileri, sessiz istifa ile dolaylı yoldan ilişkilidir. Çalışma, örgütlerin psikolojik sözleşmenin korunmasına yönelik stratejiler geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, örgütlerin çalışanlarının psikolojik sözleşmelerini daha iyi yönetmelerine ve sessiz istifa risklerini azaltmalarına yardımcı olabilecek teorik bir temel sunmaktadır.

ABSTRACT

The topic of the study focuses on psychological contract and the concept of silent resignation in organizations. Understanding the interaction and outcomes of these two phenomena within the organization is important for increasing employee satisfaction. While the definition, types, and effects of psychological contract between employees and employers are discussed in detail, the study also analyzes the definition, history, causes, and consequences of silent resignation, methods for preventing silent resignation, and the relationship between psychological contract and silent resignation. The purpose of this study is to explain the relationship between psychological contract and silent resignation within a theoretical framework and highlight the importance of these two phenomena in the organizational context. In this context, the aim is to provide a framework for understanding silent resignation behaviors that arise in cases of psychological contract violation. The theoretical exploration of these phenomena can contribute to academic literature and lay the foundation for future research. The study employs a literature review method, examining the concepts of psychological contract and silent resignation in light of various theoretical sources and existing academic works. The literature review includes theoretical frameworks and models that detail the definitions, relationships, and organizational outcomes of these phenomena. The theoretical analyses reveal that, in cases of psychological contract violation, employees tend to engage in silent resignation behaviors. The effects of psychological contract on employees' motivation, commitment, and performance are indirectly related to silent resignation. The study emphasizes the importance of organizations developing strategies to protect psychological contract. The study provides a theoretical foundation that can help organizations better manage their employees' psychological contracts and reduce the risks of silent resignation.

Anahtar Kelimeler:

Sessiz İstifa,
Örgütsel Davranış,
Psikolojik Sözleşme,

Keywords:

Silent Resignation,
Organization Behavior,
Psychological Contract,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): BOZDOĞAN, Ayşe Cemre ve ÖZTÜRK, Murat (2025), “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.178-200, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1542381>

1. GİRİŞ

Çalışanların performansı, örgütlerin başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Çalışan, örgüte katıldığında sunacağı katkılar karşılığında, örgütün de kendi ihtiyaçlarını karşılayacağına dair beklentiler geliştirir. Bu beklentiler, iki taraf arasında psikolojik bir sözleşmenin oluşmasını sağlar. Psikolojik sözleşme, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak, çalışan ile örgüt arasındaki güvensizliği gidermek ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla yazılı sözleşmelerdeki eksiklikleri ve belirsizlikleri tamamlayan çift yönlü bir "değer değişimi" olarak tanımlanır. Bu değer değişimi istenilen şekilde gerçekleşirse, çalışan örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürür ve yüksek memnuniyetle hareket eder, dolayısıyla devamsızlık ve işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşır. Ancak karşılıklı değer değişimi beklenilen şekilde ilerlemezse, çalışanın kuruma olan ilgisi, sadakati ve güveni azalır (Taş ve Canbek, 2024:198). Çalışanlar arasında psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı oluştuğunda, bu durum örgütlerine karşı olumsuz bir görüş geliştirmelerine, örgütlerine duydukları güvenin azalmasına ve örgütle olan ilişkilerine yatırım yapmamlarına neden olabilir (Elibol ve Kılıçer, 2019:115).

Çalışanların, çalıştıkları örgüt ve meslekle ilgili beklentilerini karşılayamamalarından kaynaklanan problemler, onları huzursuz ve mutsuz hale getirerek iş tatminlerini düşürebilir. Uzun süreli olumsuz duygular, çalışanların stres seviyelerini ve kaygılarını artırarak motivasyonlarını düşürür ve tükenmişlik yaşanmalarına yol açabilir. Bu noktada sessiz istifa örgüt içerisinde çalışanların sergilediği bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Olgu, çalışanların işlerini yaparken sadece asgari gereksinimleri karşılamaları ve bu süreçte herhangi bir açık şikâyetle bulunmamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütlerindeki memnuniyetsizliklerini doğrudan ifade etmeden, performanslarını ve bağlılıklarını azaltmaları anlamına gelmektedir.

Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek, örgütlerde iki olguya yönelik stratejilere ışık tutmaktır. Çalışma, psikolojik sözleşmenin nasıl oluştuğu, nasıl ihlal edildiği ve bu ihlalin sessiz istifa davranışlarını nasıl tetiklediği konularında teorik bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir. Literatürde bu iki olgunun birbiriyle nasıl etkileşime girdiğine dair sınırlı bir bilgi bulunmakta ve mevcut çalışmalar genellikle bu olguları bağımsız olarak ele almaktadır.

Çalışmanın literatüre katkısı, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak değerlendirmesi ve iki olgunun örgüt içindeki dinamiklerini anlamaya yönelik bütünsel bir bakış açısı sunmasıdır. Çalışma, olguların örgütsel bağlamdaki etkilerini teorik bir çerçevede ortaya koyarak, iş gücü yönetimi ve örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Benzer çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını bütünleşmiş bir çerçevede ele almakta ve iki olgunun nasıl birbirini etkilediğini daha kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca örgütler için pratik önerilerde bulunarak, olguların yönetimi konusunda uygulayıcılara somut stratejiler sunmayı hedeflemektedir. Bu bütünsel yaklaşım, örgütlerde çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırmaya yönelik daha etkili ve kapsamlı çözümler geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Sosyal bilimler ve örgütsel psikoloji alanındaki bazı olgular için açık ve genel kabul görmüş tanımlar bulmak zor olabilir. Aynı zorluk psikolojik sözleşme olgusu için de söz konusudur. Psikolojik sözleşme, literatürde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir olgu olarak öne çıkmakta ve günlük dilde yaygın bir kullanımı bulunmamaktadır. Bu durum, olgunun kesin bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Psikolojik sözleşme olgusu ilk olarak 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Eski bir konu olmasına rağmen, olguyla ilgili araştırmalar son yıllarda artış göstermiş ve çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için bu olguya daha derinlemesine bir yaklaşım benimsenmektedir.

Literatürde psikolojik sözleşme olgusuna değinen ilk araştırmacı olarak Argyris (1960) öne çıkmaktadır. "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabında bu olguyu ele almış olmasına rağmen, psikolojik sözleşmenin tanımına dair net bir açıklama sunmamıştır (Conway ve Briner, 2005:20). Levinson vd. (1962), psikolojik

sözleşme olgusunu “*örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamını oluşturan yazılı olmayan anlaşmalar*” olarak tanımlamıştır. Yani çalışan ve örgüt arasında resmi olmayan ve bazen dolaylı bir şekilde ortaya çıkan beklentilerin varlığını ve bu beklentilerin psikolojik sözleşmenin oluşumunu sağladığını vurgulamışlardır.

Kotter (1973), psikolojik sözleşme çerçevesinde “*örgüt*” ve “*çalışanlar*”ı taraflar olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu sözleşmenin, taraflar arasındaki alışverişin nasıl gerçekleşeceğini belirlediğini belirtmiştir. Schein (1978), psikolojik sözleşme olgusunu “*çalışanın kendisi ile örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler dizisi*” olarak tanımlamıştır. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkileri incelerken, her iki tarafın da farklı beklentilere sahip olduğunu ve bu beklentilerin karşılanması her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğuracağını vurgulamıştır. İşe bağlılık, yüksek iş tatmini ve olumlu performans gibi olumlu sonuçları örnek vermiştir. Schein, örgütlerin bu beklentileri anlaması ve psikolojik sözleşmeyi doğru bir şekilde ifade etmeleri gerektiğini savunmuştur.

Argyris (1960), Kotter (1973), Levinson vd. (1962) ile Schein (1980) araştırmalarının ortak noktası şu şekilde özetlenebilir: Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide tarafların beklentilerini, rollerini ve ihtiyaçlarını tanımlamakta; bu konuda belirsizliği azaltmakta ve bir yol haritası sunmaktadır. Rousseau (1989), kendisinden önceki araştırmaları birkaç adım ileriye taşıyarak psikolojik sözleşme olgusunda çalışanları merkeze yerleştirmiştir. Beklentilere odaklanan önceki çalışmaları yeniden değerlendirerek, psikolojik sözleşmenin bağlayıcı özelliklerine vurgu yapmıştır. Bu yaklaşımıyla, psikolojik sözleşme olgusuna daha geniş bir kapsamda katkıda bulunmuştur.

Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi “*çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin görüş, yargı ve inanç*” olarak tanımlamıştır. Bu yükümlülükler, çalışan ve örgüt arasında açıkça müzakere edilebileceği gibi örgüt içindeki gözlem ve deneyimlerden yararlanarak sosyal öğrenme yoluyla geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilir. Rousseau, psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt açısından farklı algılanabileceğini belirterek, bu olguyu bireysel düzeyde değerlendirmiştir. Bireylerin, zihinsel olarak bir sözleşme modeli oluşturduğunu ve örgütle olan ilişkilerini bu modele göre değerlendirdiğini açıklamıştır. Psikolojik sözleşme, genellikle örgüt, çalışan ve görünmeyen unsurları içerir; çalışan, bazı beklentilerin yazılı olmasa da örgüt tarafından kendisine sunulacağına inanabilir. Rousseau'nun yaklaşımı, olgunun daha çok “*psikolojik*” yönlerine odaklandığını göstermektedir.

Rousseau ve Schalk'ın (2000) görüşlerinin aksine, Herriot ve Pemberton (1997) “*mübadele ilişkisi*” perspektifinden hareketle psikolojik sözleşmenin hem çalışan hem de örgüt açısından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Jepsen ve Rodwell (2007), psikolojik sözleşmeyi tanımlarken kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan beklentilere, bu beklentilerin zaman içinde değişebileceğine ve davranışlar üzerinde etkili olduğuna vurgu yapmıştır. Tanımdan anlaşıldığı üzere, psikolojik sözleşme belirli bir durumu yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda süreklilik gösterir. Beklentiler zamanla değişebilir ve bu değişim, çalışan davranışları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir.

Schalk ve Freese (2008), psikolojik sözleşmeye yönelik araştırmaların bireysel seviyede ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca farklı örgüt unsurlarının çalışanları çeşitli şekillerde etkileyebileceğini belirterek, çalışan beklentilerinin üzerine odaklanmanın önemini ifade etmişlerdir. Cassar ve Briner (2009), psikolojik sözleşmenin mevcut koşullara göre açıklanması gerektiğini vurgulamıştır. Psikolojik sözleşmenin sadece psikolojik boyutla sınırlı kalmaması gerektiğini, aynı zamanda içinde bulunan sosyal ve kültürel ortamın unsurlarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Özdaşlı ve Çelikkol (2012), psikolojik sözleşme olgusunu çeşitli boyutlarla açıklamıştır. Bu boyutlar şunlardır;

- **Somut - Soyut:** Çalışanların sözleşmeyi ne derece belirsiz veya belirli algıladığını ifade eder.
- **Dar - Geniş:** İşverenin çalışana dair algısının hangi özelliklere dayandığını açıklar.
- **Sabit - Esnek:** Psikolojik sözleşmenin sürekli olarak güncellenme ihtiyacını belirtir.
- **Süre:** Sözleşmenin kapsadığı süreyi gösterir.
- **Eşit - Eşit Olmayan:** Çalışanın otoriteye ilişkin algısını, yani otoritenin ne derece kabul edildiğini ifade eder.

Psikolojik sözleşmeler, örgüt içinde güven duygusunun oluşmasında kritik bir rol oynar ve çalışan ile örgüt arasındaki belirsizliklerin azaltılmasına yardımcı olur. Resmi sözleşmelerde yer almayan maddeler, taraflar arasında belirsizlik ve boşluk yaratabilir. Psikolojik sözleşmeler, bu boşlukları doldurarak önemli bir araç işlevi görür. Ayrıca çalışanları ve müşterileri anlamada, karşılıklı beklentileri yönetmede de önemli bir rol oynar.

Özetle, psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki beklentilere göre şekillenmektedir. Çalışanın örgütten beklentileri, örgütün çalışandan beklentileri ve tarafların inançları, psikolojik sözleşmenin kapsamını belirler. Taraflar arasındaki beklentilerin gerçekçi bir zeminde olması önemlidir; aksi takdirde, örgütün çalışandan beklentileri ile çalışanın kendisinden beklenenlerle ilgili tutarsızlıklar ortaya çıkabilir. Ayrıca taraflar arasındaki beklenti farklılıklarının da göz önüne alınması gerekir. Psikolojik sözleşmede bireysel seviyede algılara odaklanmak, yani çalışanın kendisine ve örgütüne yönelik geliştirdiği inanç ve beklentilere dikkat etmek önemlidir.

2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşme, ilk olarak 1960'ta Chris Argyris, 1962'de Harry Levinson ve 1965'te Ed Schein tarafından kavramsallaştırılmıştır. O tarihten bu yana, psikolojik sözleşmeler, örgütler ile ilgili araştırmalarda önemli bir başlık haline gelmiş ve sürekli olarak gelişerek evrimleşmiştir. Zamanla değişen örgütsel tutumlarla birlikte, psikolojik sözleşme birçok bilim insanı tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve değerlendirilmiştir (Misican ve Bedir, 2017:252).

Her ne kadar psikolojik sözleşme olgusu literatürde ilk kez 1960'larda ortaya çıkmış ve araştırmacılar tarafından ilgi görmüş olsa da örgütsel yapılarda yaşanan gelişmeler, araştırmacıları daha modern örgütsel model arayışına yönlendirmiştir. Bu bağlamda, olguyla ilgili teorik gelişmeler esas olarak 1980'lerin sonu ve 1990'larda, özellikle Rousseau'nun deneysel araştırmalarına dayalı olarak ortaya çıkmıştır (Yeşil, 2023:15).

Psikolojik sözleşme olgusu, çalışan ilişkilerini tanımlayan bir çerçeve olarak güvenilir bir yapı sunmakta ve son 20 yılda gerçekleştirilen birçok deneysel araştırma sayesinde gelişimini sürdürmektedir (Yeşil, 2023:15). İlk olarak bireyin temel inançları çerçevesinde ele alınmış olsa da (Rousseau, 1989), yapılan çalışmalar, psikolojik sözleşmelerde algılanan vaatlerin yalnızca istihdam ilişkisiyle açıklanmasının yetersiz olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel yapılarda zamanla meydana gelen köklü değişiklikler, karşılıklı iş güvenliği ve istikrar gibi değerlere dayanan geleneksel psikolojik sözleşmenin özünü değiştirmiştir (Chambel ve Alcover, 2011). Bu değişimlerle birlikte, psikolojik sözleşme, ilk tanımlandığı durumdan farklı bir hal alarak, çalışanların ömür boyu süren iş garantisinin ötesinde, istihdam edilebilirlik, kariyer gelişimi ve eğitim olanaklarının artırılmasını beklediği bir şekle bürünmüştür.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Çalışanlar ve işverenler, çalışanların firmaya sağlayacakları katkılar konusunda aynı görüşte olduklarında ve psikolojik sözleşmeler açık ve etkili bir şekilde yönetildiğinde, bu durum örgütlerin gelişimine katkıda bulunur ve onlara destek olur (Rousseau, 2004). Rousseau (2004), psikolojik sözleşmenin dinamiklerini oluşturan altı özellik belirlemiştir;

- Gönüllü olarak verilen taahhütlerin yerine getirilme ihtimali daha yüksektir.
- Psikolojik sözleşme, verilen taahhütlerle ilgili bireyin sahip olduğu inançları kapsar.
- Başlangıç aşamasında uzun vadeli bir istihdam ilişkisine dair tüm ayrıntılar açıklığa kavuşamaz. Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisi süresince daha detaylı hale gelir ve bu nedenle eksik olma eğilimindedir, bu yüzden zamanla detaylandırılmaları gerekir.
- Çalışanların işverenlerle yaptıkları psikolojik sözleşmeler, üst yönetim ve insan kaynakları temsilcileri gibi çeşitli bilgi kaynakları tarafından şekillendirilir.
- Çalışanlar ve işverenler, psikolojik sözleşmelerindeki taahhütleri yerine getirmeye çalışmalı ve yerine getiremeyecekleri durumlarda kayıpları yönetmeye odaklanmalıdır.
- Psikolojik bir sözleşme, gelecekte ne bekleneceğine dair bir anlayış sağlayarak istihdam ilişkisinin zihinsel bir modelini oluşturur ve bu model, gelecekteki eylemlere rehberlik eder.

Psikolojik sözleşmeler, çalışan ile yönetim arasında ya da sadece çalışanın algıları temelinde var olan, yazılı olmayan anlaşmalardır. Psikolojik sözleşme olgusu üzerinde ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yapan araştırmacıların görüşlerine bakıldığında, bu sözleşmelerin özellikleri arasında öznellik, dinamiklik, karşılıklılık,

gönüllülük, güvenilirlik, inançlar ve algılar doğrultusunda şekillenme, motivasyon ve örgütsel bağlılığı artırma gibi olgular öne çıkmaktadır (Baycan, 2024:20).

2.3. Psikolojik Sözleşme Yaklaşımları

Psikolojik sözleşme, örgütsel davranış literatüründe 1980'li yıllardan itibaren ele alınmaya başlanmış olsa da, olgunun açıklanmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların başlıcaları aşağıdaki gibidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:4);

- **Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity):** Bu kuram, bireylerin, kendilerine yapılan iyiliklere karşılık verme eğiliminde olduklarını ve bu karşılıklılık beklentisinin psikolojik sözleşmenin bir parçası olduğunu öne sürer. Yani, bir tarafın sağladığı destek ve katkılara karşı diğer tarafın benzer şekilde yanıt vermesi beklenir.
- **Sosyal Takas Kuramı (Social Exchange Theory):** Sosyal takas kuramı, bireyler arasında yapılan karşılıklı alışverişlerin sosyal ilişkileri ve motivasyonları nasıl etkilediğini açıklar. Psikolojik sözleşme bağlamında, bu kuram, çalışanların ve işverenlerin birbirlerine sundukları katkıları ve aldıkları karşılıkları değerlendirdikleri bir alışveriş süreci olarak ele alınır.
- **Eşitlik Kuramı (Equity Theory):** Eşitlik kuramı, bireylerin kendi katkıları ile elde ettikleri ödüller arasındaki dengeyi nasıl algıladığını ve bu algının motivasyonu nasıl etkilediğini inceler. Psikolojik sözleşmede, çalışanlar ve örgüt arasındaki adil olmayan algılar, memnuniyetsizlik ve motivasyon sorunlarına yol açabilir.
- **Beklenti Kuramı (Expectancy Theory):** Beklenti kuramı, bireylerin belirli sonuçlara ulaşma olasılığına göre çaba sarf etme motivasyonunu açıklar. Psikolojik sözleşme çerçevesinde, çalışanların performansları ile ödüller arasında beklentileri ve bu beklentilere dayalı olarak motivasyonlarının nasıl şekillendiği ele alınır.
- **Lawler-Porter Modeli:** Lawler ve Porter'ın modeli, çalışanların performansını ve motivasyonunu, algıladıkları adil ödüller ve sonuçlar ile ilişkili olarak inceler. Psikolojik sözleşme, bu modelde, çalışanın işten elde ettiği sonuçların, performans beklentileri ve ödüllerle nasıl ilişkilendirildiğini açıklar. Bu kuramlar, psikolojik sözleşmenin nasıl işlediğini, çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimlerin nasıl şekillendiğini ve bu etkileşimlerin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olur.

2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

İşe başlarken yapılan resmi sözleşmelerin ötesinde, çalışanın zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmelerin boyutlarını incelemek, çalışanın performansının belirlenmesinde oldukça önemlidir. Psikolojik sözleşmeler genellikle iki ana boyutla sınıflandırılır: işlemsel ve ilişkisel. Rousseau (2000) ise bu sınıflandırmaya iki boyut daha ekleyerek psikolojik sözleşmeyi dört boyutta incelemiştir (Baycan, 2024:23);

- **İşlemsel (Transactional):** Bu boyut, çalışanın örgütten belirli, somut ve maddi ödüller ve destekler beklediği, genellikle kısa vadeli ve belirli hedeflere dayalı sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmeler, genellikle ücret, terfi ve diğer maddi karşılıkları içerir.
- **İlişkisel (Relational):** Bu boyut, daha uzun vadeli, duygusal ve sosyal destekler ile ilişkilidir. İlişkisel sözleşmeler, güven, bağlılık ve destek gibi faktörleri içerir ve genellikle örgütle uzun süreli bir ilişkiyi hedefler.
- **Dengeli (Balanced):** Dengeli sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel öğelerin dengeli bir şekilde bulunduğu sözleşmelerdir. Çalışan, hem maddi hem de duygusal ödülleri bekler ve bu iki tür ödül arasında bir denge kurmaya çalışır.
- **Geçişli (Transitional):** Geçişli sözleşmeler, belirli bir süre boyunca bir geçiş sürecini ifade eder. Bu boyut, örgütsel değişimlerin ve çalışanların rol değişikliklerinin etkilerini göz önünde bulundurur ve psikolojik sözleşmenin zaman içindeki geçişlerini ve adaptasyonlarını içerir.

Psikolojik sözleşme türlerini tam olarak belirleyebilmek için, olgunun sınıflandırılmasında kullanılan boyutlara yakından bakmak faydalı olacaktır. Psikolojik sözleşmelerin çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl ve ne derece etkilediğini anlamak için, araştırmacılar çeşitli boyutlara odaklanmışlardır. Bu boyutlar odaklanma,

zaman çerçevesi, kararlılık, kapsam, somutluk, topluluğa bağlılık, çoklu kuruluş ve irade şeklinde sıralanmaktadır. Bu boyutlar, psikolojik sözleşmenin nasıl şekillendiğini, çalışanların ve örgütlerin bu sözleşmeye nasıl tepki verdiklerini ve sözleşmenin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sağlamaktadır. Bu boyutlar ve genel özellikleri kısaca şunlardır (Rousseau ve McLean-Parks, 1993:10-11; Rousseau, 1995:91; Anderson ve Shalk, 1998:641);

- **Odaklanma**, psikolojik sözleşmenin ekonomik çıkarların yanı sıra sosyo-duygusal ihtiyaçlara ne kadar yanıt verdiğini değerlendiren bir boyuttur. Belirli koşullara göre iş ilişkisi kurulan çalışanlar için işletmedeki sosyo-duygusal katkıların miktarı daha düşüktür.
- **Zaman çerçevesi**, sözleşmenin süresini tanımlar ve iki bileşenden oluşur: “kesinlik” ve “süre”. Kesinlik, sözleşme süresinin taraflar tarafından bilinip bilinmediğini ifade eder. Süre ise psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışanların ilişkinin ne kadar sürdüğüne dair algısını yansıtır. Çalışanların algıladığı süre, uzun veya kısa vadeli olabilir.
- **Kararlılık (istikrar)**, psikolojik sözleşme koşullarının değişip değişmeyeceğiyle ilgili bir durumdur. Bazı durumlarda, sözleşme şartları müzakere edilebilir ve tek taraflı değişiklikler yapılabilir. Ancak bazı durumlarda, psikolojik sözleşme şartları konusunda katı bir durum söz konusudur ve bu tür durumlarda tarafların bilgisi olmadan sözleşme şartlarında değişiklik yapmak mümkün değildir.
- **Kapsam**, psikolojik sözleşmenin ne kadar geniş veya dar olduğunu belirtir. Dar kapsamlı bir psikolojik sözleşme, açık ve kesin bir şekilde tanımlanmış şartlardan oluşur. Bu tür bir sözleşmenin sınırları belirgindir ve kapsamı belirli şartlara odaklanır. Geniş kapsamlı bir sözleşme ise çalışanın iş ve iş dışı yaşamını etkileyebilecek esnekliği barındırır.
- **Somutluk**, sözleşme şartlarının net ve üçüncü şahıslar tarafından açıkça gözlemlenebilir olması, aynı zamanda öznel yorumlara açık olmaması anlamına gelmektedir.

Yukarıda açıklanan boyutlarla birlikte, psikolojik sözleşme türleri arasındaki farklılıklar daha belirgin hale gelmektedir. Ayrıca bu özellikler, psikolojik sözleşmenin çalışanların düşünce ve davranışlarını ne ölçüde etkilediği hakkında da bilgi sunmaktadır (Üngör, 2024:33).

2.5. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu etkileri olduğu gibi, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Anderson ve Schalk'a (1998) göre, psikolojik sözleşmeler ile çalışanların tutum ve davranışları arasında belirgin ilişkiler bulunmaktadır. İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek, örgüt iklimini oluşturmak, çalışan motivasyonunu anlamak ve çalışanların işte kalma isteklerini kavramak açısından psikolojik sözleşme olgusu önemli bir rol oynamaktadır.

Guest (2004), psikolojik sözleşmenin sonuçlarını iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, iş yerindeki olumlu ilişkiler ve örgütsel vatandaşlık olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme olumlu bir şekilde sonuçlandığında, çalışanlar örgütlerinde gönüllü faaliyetlerde bulunur, motivasyonları artar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirirler. Topaloğlu ve Arastaman (2016) çalışmasına göre, psikolojik sözleşme olgusu, çalışanların sürdürülebilir motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkiler. Ayrıca örgütsel verimliliğin, çalışanların resmi iş sözleşmelerinden ziyade, psikolojik sözleşmelerine bağlı olarak arttığını belirtmektedir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, ücret artışları, yeni becerilerin geliştirilmesine yönelik destek gibi örgütler tarafından yapılan vaatlerle bağlıdır. Çalışanlar, yöneticilerinin ve örgütlerinin kendi refahlarını önemsediklerine inandıklarında, işe daha fazla katkıda bulunma ve yükümlülüklerini yerine getirme olasılıkları artar. Genel olarak, psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki maddi ve manevi alışverişe odaklanır. Bu sözleşme, bireylerin işyerindeki ve örgütün genel refahını potansiyel olarak etkileyebilir. İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmelerin tükenmişlik ve bağlılık arasındaki etkileşimi henüz tam olarak anlaşılmamıştır. Ancak bu konuda bilimsel araştırmalar devam etmektedir (Abbak, 2024:68).

Psikolojik sözleşme ihlali ise psikolojik sözleşmenin çalışan veya örgüt tarafından ihlal edilmesi durumunda ortaya çıkar. Algılanan sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel güvenin zayıflaması, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik isteğin düşmesi ve çalışanların örgüte karşı daha düşük yükümlülükler hissetmeleri ile ilişkilendirilmektedir (Topçu ve Basım, 2015:90).

Bazı durumlarda, psikolojik sözleşme olgusu yöneticiler tarafından baskı aracı olarak kullanılmakta ve bu durum istismar edilebilmektedir. Ayrıca taraflar arasındaki olumsuz beklentiler, işin önemini yitirmesine neden olabilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin yazılı olmaması nedeniyle taraflar arasında gerilimler yaşanabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016:30).

2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali

İş yaşamında etkili ve verimli performans elde etmek için, beklentilerin karşılanması ve bu sayede olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşması gereklidir. Psikolojik sözleşme kapsamında ortaya çıkan beklentilerin, örgütler tarafından karşılanması önemlidir. İşe alım sürecinde bireyde oluşan beklentilerin, çalıştığı örgüt tarafından karşılanması, çalışanın örgütte kalma arzusunu olumlu yönde etkiler. Beklentiler karşılanmadığında ise psikolojik sözleşme ihlali meydana gelir ve bu durum, çalışanın performansında düşüş ve örgütten uzaklaşma gibi sonuçlara yol açabilir. Kısacası taraflar arasında psikolojik sözleşmeye dair inançlarda tutarsızlık yaşanır, bu durum taraflar açısından sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelir (Baycan, 2024:27).

Psikolojik sözleşme kurulduğunda ortaya çıkan vaatler yerine getirilmediğinde veya eksik uygulandığında, çalışanlar işten ayrılma, işe yeterince devam etmeme, düşük verimlilik, örgüt hakkında olumsuz görüş ve düşünceler gibi çalışma dünyasında hoş karşılanmayan tepkiler gösterebilirler (Yeşil, 2023:28). Bir tarafın diğerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olması, iki taraf arasındaki ilişkiyi zedeleyebilir ve karşılıklı yükümlülükler konusundaki inançların azalmasına yol açabilir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, iş yaşamı için olumlu sonuçlar doğururken, psikolojik sözleşme ihlali iş tutumları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmelerde, ihlal bir çalışan tarafından gerçekleştirilmişse, bu durum işverenin çalışana yönelik duygularını değiştirebilir ve çalışan, psikolojik sözleşmesine ilk başta duyduğu güveni kaybedebilir ve kendini belirsizlik içinde hissedebilir. Bu ihlal, iş tatminsizliğine yol açar ve genellikle daha düşük iş tatmini, azalmış duygusal bağlılık ve artmış işten ayrılma niyeti ile sonuçlanır. İşveren, çalışanın psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algıladığında, genellikle çalışanların beklentilerini karşılamamanın ötesinde, kişinin işten ayrılmasını sağlamak için mobbinge kadar varan baskılar uygulayabilir. Bu tür durumlarda ne çalışan ne de örgüt, ortaya çıkan gergin ortamdan fayda sağlayabilir (Özler ve Ünler, 2012:332).

Psikolojik sözleşme ihlalleri temel olarak iki nedenden kaynaklanmaktadır: sözünden dönme ve uyumsuzluk. Sözünden dönme, örgütün çalışana açıkça verdiği bir vaadi bilerek yerine getirmediği durumlarda ortaya çıkar. Örneğin bir örgüt, çalışanlarına sıkı çalışmaları karşılığında ücret artışı yapacağını vaat ederse, ancak bu vaadi bilerek yerine getirmezse, sözünden dönmüş olur. Uyumsuzluk ise örgüt ile çalışanların psikolojik sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerin niteliği hakkında farklı algılara sahip olmaları durumunda meydana gelir. İşe alım sürecinde çalışanın bir durumu ya da ifadeyi yanlış anlaması buna bir örnek teşkil edebilir (Dirican, 2020:12).

Yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlarda birçok olumsuz tutum ve davranışa yol açtığını göstermiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin algılayan çalışanlar genellikle daha düşük iş performansı (Jayaweera vd., 2021:580), örgütsel bağlılıkta azalma (Li vd., 2016:5), iş tatmininde düşüş (Milanovic vd., 2018:208), örgütsel güven duygusunda azalma (Robinson ve Morrison, 2000:535) yaşarken, aynı zamanda daha yüksek işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 2000:36) ve örgütsel sinizm (Sarıkaya ve Kok, 2017:138) gibi davranışlar sergilemektedir.

2.7. Psikolojik Sözleşme İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Alan yazında psikolojik sözleşme ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşmeler üzerine yapılan çeşitli çalışmalar aşağıda özetlenmiştir. Uluslararası literatürde Conway ve Briner'in (2009) yaptığı çalışma, Menniger'in (1958) döneminden başlayarak psikolojik sözleşme konusundaki araştırmaların elli yıllık sürecini incelediği belirtilmektedir. Bu kapsamda Rousseau'nun (1989) çalışmalarından sonra yapılan araştırmalarda nicelik açısından önemli bir artış gözlemlenmiştir.

Kingshott (2006), psikolojik sözleşmenin güven ve bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Avustralya'da motorlu taşıt sektöründe 343 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmada, ilişkisel psikolojik sözleşme ile güven arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Atkinson (2007), psikolojik sözleşme ile güven arasındaki ilişkiyi farklı bir yöntemle incelemiştir. Yazılım, üretim ve finans sektörlerinden üç firma ile kritik olay yöntemi kullanarak 41 görüşme gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, güven ile ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Mimaroğlu (2008), psikolojik sözleşmelerin tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini tıbbi satış temsilcileri ile gerçekleştirdiği bir araştırma aracılığıyla incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşmenin çalışanların eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca işlemsel psikolojik sözleşmenin iş tatmini, adaletsizlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı; ilişkisel sözleşmenin ise örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkiler sağladığı belirtilmiştir.

Lee ve Liu (2009), psikolojik sözleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 340 banka çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tutumu ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin de olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışan beklentilerinin karşılanması, motivasyon ve iş tatminini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Türker (2010), örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini incelemiştir. 339 sağlık personeli ile gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme algısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme algı seviyesinin erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Behery vd. (2012), işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada 433 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Dabos ve Rousseau (2013), 96 üniversite öğretim üyesi ile gerçekleştirdikleri araştırmada, sosyal statünün ve çalışanlar arasındaki güçlü bağların psikolojik sözleşme inançları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca psikolojik sözleşme algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği değerlendirilmiştir. Çalışma, psikolojik sözleşmenin çalışanların cinsiyeti, deneyimi, eğitim durumu ve saygınlığı ile ilişkilendiğini ve bu değişkenlere bağlı olarak algının değiştiğini vurgulamıştır.

Akyüz (2014), psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ankara'daki 203 PTT personelinin elde edilen verilerle, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Rodwell vd. (2015), Avustralya'da 222 hemşire ve ebe ile gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik sözleşmenin örgütsel kimlik ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir.

Üçler (2018), psikolojik sözleşme ile görev içi ve görev dışı davranışlar arasındaki ilişkileri 211 otel çalışanı üzerinde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, görev içi ve görev dışı performans davranışları ile psikolojik sözleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yesufu (2019), Kanada'da 405 akademik personel ile gerçekleştirdiği araştırmada, demografik unsurların psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırmada, cinsiyet ve yaş faktörlerinin akademisyenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak, eğitim düzeyi ile psikolojik sözleşme arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Kanbur ve Ay (2020), psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Kastamonu Üniversitesi'nde 250 kişiye anket uygulamıştır. İdari personel ve akademisyenlerle yapılan araştırmada, özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmenin işe adanmışlık davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Demirhan ve Obakan (2022), finans sektöründe 150 kişiden toplanan verilerle, psikolojik sözleşmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşmenin öz yeterlilik ve işe tutkunluk ile olumlu bir ilişki içinde olduğu ve öz yeterliliğin, psikolojik sözleşme ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisi sağladığı belirtilmiştir.

Altıntaş (2022), 295 akademik personelden elde ettiği verilerle psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuş ve motivasyonun öncüllerinden birinin psikolojik sözleşme olduğu sonucuna varılmıştır. Fantinelli vd. (2023), 201 çağrı merkezi operatöründen elde ettikleri verilerle psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Verilerin analizi sonucunda, psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşmenin, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Taş ve Canbek (2024) psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ve affedicilik arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Yapılan analizler neticesinde, psikolojik sözleşme ihlalinin affediciliği anlamlı bir şekilde

negatif ancak tükenmişliği pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Karagöz (2024) psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Karaman ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetlerini sürdüren metal ürünlerin imalatı sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü etkisi saptanmamıştır.

Arslan ve Kaygın (2024) psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Bir kamu kurumunda ve bir özel sektör kuruluşunda farklı pozisyonlarda çalışan 605 çalışana anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini, anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Korkmaz ve Altıntaş (2024), liderin güç kaynaklarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yozgat'ta faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekteki işletme çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, liderin güç kaynaklarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde iletişim doyumunun aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra liderin güç kaynakları iletişim doyumunu ve iletişim doyumu da psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven, motivasyon ve diğer örgütsel davranış olguları üzerindeki etkilerini incelediği görülmektedir. Bu çalışmalar, psikolojik sözleşmenin çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler oluşturabileceğini ve bunun sözleşmenin işlemsel ya da ilişkisel doğasına, bireysel demografik özelliklere ve sektöre bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Değerlendirmeler yapıldığında, özellikle örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve motivasyon gibi örgütsel sonuçları üzerindeki etkiler açıkça vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri de birçok araştırmada ana tema olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmaların büyük bir kısmında psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve işe adanmışlık gibi olumlu örgütsel davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak psikolojik sözleşmenin, çalışanların örgüte yönelik tutumları ve davranışları üzerinde derin etkiler yarattığı söylenebilir. Bu sözleşmenin örgütlerin başarısı üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabilmek için sözleşmenin nasıl oluştuğu, hangi faktörlerin bunu şekillendirdiği ve sözleşme ihlallerinin sonuçlarına dair daha fazla araştırma yapılması gerektiği açıktır. Ayrıca demografik özelliklerin ve liderlik tarzlarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi, bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılarda bulunabilir.

3. SESSİZ İSTİFA

"*Sessiz bırakma*", "*sessiz vazgeçme*" veya "*sessiz çıkma*" anlamlarına gelen "*Quiet Quitting*" terimi, Türkçeye "*sessiz istifa*" olarak çevrilmiştir. Sessiz istifa; görev tanımında belirtilen sorumlulukların ötesinde hiçbir ek sorumluluk almamak, sorumluluklardan kaçınmak, sadece gereken kadar çalışarak sessiz bir şekilde hak aramak ve bu yolla vazgeçme hali olarak tanımlanmaktadır. Temelde ise sessiz istifa, çalışanın kendisine "*ne yapıyorum ben?*", "*ne için?*", "*değer mi?*" gibi sorular sorması ve bu soruları iş örgütünün aleyhinde yanıtlaması şeklinde tanımlanabilir. Bu süreç, çalışanın işine olan bağlılığını ve motivasyonunu sorgulaması ve genellikle örgütle olan ilişkisini minimum düzeye indirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022:16).

Sessiz istifa, pandemi döneminde gelişen çalışma eğilimlerinden biridir. Pandemiden önce yaygın olan yoğun çalışma kültürü ile sürekli yükselme ve ekstra çaba sarf etme vurgusuna karşı bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa, bir çalışanın işten tamamen ayrılması anlamına gelmez. Bu olgu, çalışanların iş tanımlarında belirtilen görevlerin ötesinde ekstra sorumluluklar almaktan veya gönüllü olarak ekstra işler yapmaktan vazgeçmelerini ifade eder. Ayrıca bu tutumu benimseyen çalışanlar, çalışma saatleri bittikten sonra iş ile ilgili faaliyetlerden uzak durur, gelen e-postalara ve telefon aramalarına yanıt vermezler ve iş ile özel hayatları arasında net bir sınır çizerek özel hayatlarını önceliklendirirler (Çimen ve Yılmaz, 2023:27).

Bu çalışanlar, işlerini yaparken en düşük çabayı sarf etmeyi seçerler. İşlerinde daha az istekli hale gelirler ve kariyerlerinde ilerlemeyi düşünmekten kaçınırlar. Bu açıdan bakıldığında, bazı insanlar sessiz istifayı, bireylerin kariyerlerine zarar verebilecek bir tembellik, egoizm veya işverene yönelik pasif-agresif bir tutum olarak değerlendirebilirken; diğerleri, bu tutumun örgütlerin çalışanlarının fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak uygun bir çalışma ortamı sunamamış olmalarından kaynaklandığını savunmaktadır (Cohen, 2022).

Sessiz istifa sürecinde olan kişiler, işlerini yaşamlarının odak noktası yapmak istemezler ve "iş hayatın kendisidir" anlayışına bağlı kalmadan görevlerini yerine getirirler. Ruh sağlığı uzmanı Desiree Pascual, sessiz istifanın çalışanların örgütlere karşı gizli veya kötü niyetli bir eylemden ziyade, sağlıklı iş sınırları belirleme çabası olduğunu vurgulamaktadır (Cuadra, 2022).

Sessiz istifa, bir çalışanın mevcut pozisyonundan memnun olmadığını, pozisyon değişikliği yapmak istediğini veya yeni bir iş aradığını da gösterebilir. Ayrıca bu süreç, bireyin tükenmişlik yaşadığını işaret edebilir. Bu nedenle, çalışanlar tükenmişlikle başa çıkmak ve işyerindeki stresi azaltmak amacıyla sessizce işlerinden uzaklaşmayı tercih edebilirler (Hetler, 2022).

Sessiz istifa terimi, açıklanması zor bir olgudur. Türkçe literatürde bu olgu bazen "*içsel işten ayrılma*" olarak da adlandırılmaktadır. "*İçsel*" kısmı, çalışanın dışarıya yansıtmadığı içsel duyguları ifade eder ve subjektif bir nitelik taşır. Bu nedenle, sessiz istifa genellikle kaygı ile bağlantılı bir olgu olarak ele alınır. "*İşten ayrılma*" kısmı ise genellikle isteğe bağlı bir çalışma ilişkisi içinde, her iki tarafın da gerçekleştirebileceği bir eylem, davranış veya olay olarak değerlendirilir (Wortmann, 2013:7). Echterhoff vd. (1997:34) sessiz istifa davranışını, çalışanın örgütten içsel olarak uzaklaşmasını ve çaba ile öncelik göstermemesi olarak tanımlamaktadır.

Sessiz istifa olgusunun teorik olarak net bir tanımı olmamakla birlikte, genellikle açıklanmasında psikolojik sözleşme teorisi referans alınmaktadır. Çalışan ile örgüt arasında, işe başlarken yapılan resmi istihdam sözleşmesinin ötesinde, yazılı olmayan bir iç sözleşme (psikolojik sözleşme) oluşur (Üstün ve Ballı, 2021:239). Bu iç sözleşmenin taraflarca ihlal edilmesi durumunda, çalışan sessiz kalabilir veya sesini yükselterek denge sağlamaya çalışabilir. Denge sağlanamadığında, çalışan işten ayrılabilir. İşten ayrılmayan çalışanlar ise, resmi iş sözleşmesini devam ettirirken psikolojik sözleşmeyi sonlandırarak sessiz istifaya yönelme eğiliminde olabilirler (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013:464).

Schhmitz vd. (2002) araştırmalarına göre, çalışan sözleşmenin ihlaline dört farklı şekilde yanıt verebilir: İlk yanıt, işten ayrılmak olabilir. İkinci yanıt, çalışan sözleşmeye aykırı davranışlar sergileyerek kendi durumunu iyileştirmeye çalışabilir. Ancak bu çabalar örgütün ilkelerine ve kurallarına ters düşebilir ve etik olmayan davranışlar içerebilir. Üçüncü yanıt, çalışan sözleşmeyi sürdürürken sıkıntılarını ifade edebilir. Fakat çözüm bulunmaması durumunda bu, çalışanın tükenmişlik yaşamasına neden olabilir. Dördüncü yanıt ise çalışan performansını düşürerek kendi adaletini sağlamaya çalışmaktır.

Performansını sergilemek yerine, resmi sözleşmede belirtilen görevlerini sadece gerektiği kadar yerine getiren çalışan, içsel istifa durumuna düşer (Faller, 1993). Literatürde sessiz istifanın açıklanmasında psikolojik sözleşme teorisinin yanı sıra vekâlet teorisine de değinilmektedir. Vekâlet teorisine göre asil ile vekil arasında bir sözleşme bulunur; vekil, asil tarafından verilen görevleri yerine getirir ve karşılığında ücret alır. Teorinin temelinde asil ile vekil arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali ve bu ihlalin sonuçlarıyla ortaya çıkan problemlerin çözümü üzerinde durulmaktadır (Tatlı, 2023:40).

Literatürde sessiz istifanın açıklanmasında kullanılan teorilerden biri de Çaba-Ödül Dengesizliği (ÇÖD) modelidir. ÇÖD modelinin tıbbi sosyoloji temelli olduğu ve çaba ile ödül arasındaki ilişkinin çalışma yapısının belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. Modelin temelinde, yüksek çabanın düşük ödüllendirme ile karşılık bulması sonucu ortaya çıkan dengesizlik yatmaktadır. Bu dengesizlik çalışan ile örgüt arasındaki yeterlilik ve karşılıklılık ilkelerinin ihlaliyle sonuçlanabilir. Sonuç olarak çalışanlarda işe yönelik stresi artarken, performans ve motivasyon düşüklüğü oluşur ve bu durum tükenmişlik ile sonuçlanabilir (Siegrist, 1996:31). Bu teoride çalışan ile örgüt arasında oluşan sözleşmenin ardından çalışanın çabalarının karşılıksız kalması, psikolojik sözleşmenin bozulmasına ve ihlale yol açar. Bu durumun sonucunda çalışan, tükenmişliğe, sessiz istifaya ve nihayetinde işten ayrılmaya kadar sürüklenebilir (Tatlı, 2023:40).

Her ne kadar son dönemde sessiz istifa konusu sosyal medyada popüler hale gelip, gündem konusu olsa da kariyer trendleri uzmanı Jill Cotton, bu yaklaşımın aslında yeni bir olgu olmadığını vurgulamaktadır. Yıllardır birçok çalışan, bulundukları kurumlarda iş fırsatlarının kısıtlı olması, yetersiz ücretler ve fazla mesai gibi nedenlerle sessiz bir şekilde işten ayrılmayı tercih etmiştir. Cotton, bu durumun bu kadar dikkat çekmesinin nedenini pandeminin iş dünyasında yarattığı köklü değişiklikler ve daha çok bireyin kariyer ve yaşam dengesi konusundaki seçimlerini sorgulamaya başlaması olarak açıklamaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023:28).

3.1. Sessiz İstifa Kavramının Tarihçesi

Dünyanın en kalabalık ülkeleri arasında başı çeken bir konumda Çin Devleti yer almaktadır. Güçlü bir ekonomiye sahip olan Çin, aynı zamanda gelir eşitsizliği ve ucuz iş gücü gibi sosyal sorunlarla da mücadele etmektedir. Çin'de her yıl 16 milyon genç, meslek okullarına devam etmekte ve bu gençler genellikle 16 yaşında stajyer olarak büyük şirketlerde düşük ücretlerle çalıştırılmaktadır. Mezuniyet için stajyer olarak çalışma zorunluluğu bulunmaktadır ve birçok şirket bu durumu ucuz iş gücü olarak değerlendirmektedir. Ayrıca Çin'de her yıl 10,8 milyon genç üniversite mezunu olmaktadır. Bu durum, gençlerin istihdamı konusunda ciddi bir sosyal sorun haline gelmiştir (Şensever, 2022:55).

Çin’de birçok işletmede günlük çalışma saatleri 10 ile 16 saat arasında değişirken, haftada altı gün çalışma yapılmaktadır. Bununla birlikte bazı işletmelerde günlük çalışma süresi 18 saate kadar çıkmakta ve haftanın yedi günü üretim devam etmektedir. Özellikle sipariş yoğunluğunun fazla olduğu oyuncak sektöründe bazı dönemlerde işçiler haftanın yedi günü ve günde 20 saat çalıştırılmaktadır. 2010 yılından itibaren, Çin’de iki yüz milyon işçinin tehlikeli koşullarda çalıştığı, üç yüz altmış bin iş kazası meydana geldiği ve bu kazalardan seksen bininin ölümcül sonuçlar doğurduğu rapor edilmiştir (Gökten, 2012:112).

2021 yılında Çin’de genç bir çalışanın fazla mesai nedeniyle hayatını kaybetmesi sosyal medyada geniş yankı uyandırmış ve bu durum, aşırı uzun çalışma saatlerinin insan hayatını tehlikeye atmasına yönelik büyük bir tepkiyle karşılanmıştır. Bu tepkilerden sonra “*Quiet Quitting*” olgusu gündeme gelmiştir. Aslında sessiz istifa olgusu, ilk kez Alman literatüründe ortaya çıkmış, ancak dünya genelinde geniş bir yankı uyandırmamıştır (Seçer, 2009:581). Olgu ilk olarak Höhn tarafından 1982 yılında tanımlanmıştır. Höhn’e göre, sessiz istifa, çalışanın örgüt içindeki inisiyatiflerini bilinçli bir şekilde kullanmaktan vazgeçmesi, adanmışlıktan uzaklaşması ve görev tanımındaki talepleri reddetmesi anlamına gelir. Çalışan, talepleri yerine getirmeyi reddederken örgütte istihdamını sürdürür. Ancak adanmışlık duygusunu kaybetmiş ve işletme hedeflerine olan ilgisini tamamen yitirmiştir. Örgütte mümkün olduğunca pasif bir tutum sergilemektedir (Höhn, 1983:17). Sessiz istifa durumunda çalışan, kendisini adeta emeklilik öncesi bir aşamada gibi görür ve örgüte gerekli katkıyı sağlamaktan kaçınır (Seçer, 2009:582).

Höhn’ün tanımında dikkat çeken en önemli nokta, çalışanın bilinçli ve isteyerek işletme çevresinden uzaklaşması ve görevinde mümkün olduğunca pasif kalmasıdır. Bu durumda çalışan, örgüte karşı adanmışlık göstermeyip, en az çaba ile işini sürdürmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınarak sadece minimum görev gerekliliklerini yerine getirir ve bu şekilde görevine devam etmektedir. Bazı kaynaklara göre ise, sessiz vazgeçme olgusu ilk olarak Mark Boldger tarafından Texas A&M Ekonomi Sempozyumu’nda gündeme getirilmiştir. Texas’ta yaşayan bir ekonomist olarak Mark Boldger’ın sessiz istifa olgusuna atıfta bulunan bir olgu üzerinde çalıştığı belirtilmektedir. Bu olgunun ilk olarak Venezuela’daki ekonomik süreçlerde azalan başarı tutkusunu açıklamak amacıyla kullanıldığı ve bu anlayışın kâr, girişimcilik ve üretkenliğin olumsuz bir şekilde ele alınmasını temsil ettiği ifade edilmektedir (Yıkılmaz, 2022:583).

Her iki durumda da aslında olgunun eski olduğu ancak 2022 Temmuz ayında Zaid Khan tarafından TikTok’ta yayımlanan bir video ile popülerleştiği belirtilmektedir. 12 Ağustos 2022 tarihinde, The Wall Street Journal’da Lindsey Ellis ve Angela Yang tarafından yazılmış olan “*If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting,’ Here’s What That Means*” başlıklı makale, sessiz istifa olgusunu geniş bir kitleye tanıtmıştır. Makalenin yayımlanmasının ardından, Twitter, LinkedIn ve diğer sosyal medya platformlarında bu olguyla ilgili birçok paylaşım yapılmıştır (Çimen ve Yılmaz, 2023:28).

Zaid Khan, 24 yaşında bir yazılım mühendisi ve müzisyen olarak, 'sessiz istifa' olgusunu TikTok’ta şu şekilde ifade etmektedir: “*İşinizi doğrudan bırakmıyorsunuz, ama daha fazlasını yapma fikrini bırakıyorsunuz. Hâlâ görevlerinizi yerine getiriyorsunuz ama işin hayatınız olması gerektiği yönündeki koşuşturma kültürü zihniyetini benimsemiyorsunuz. Gerçek şu ki, bir insan olarak değeriniz emeğinizle tanımlanmıyor*”. 14 Şubat 2023 itibarıyla TikTok’da 3,6 milyondan fazla görüntüleme alan bu videoya gelen yorumlar, birçok kişinin benzer bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir. Bazı kullanıcılar sessiz istifanın onları ilerleyen süreçte işten ayrılmaya yönlendirdiğini belirtirken, bazıları bu tür bir zihniyeti benimsemelerinin sonunda işten çıkarıldıklarını ifade etmiştir (Alban, 2022).

Aşırı çalışma kültüründen yorulan gençlerin gündeme taşıdığı bir diğer eğilim ise, Çin’de görülen ve “*tang ping*” ya da “*lying flat*” olarak bilinen bir yaklaşımdır; bu, sessiz istifadan önceki bir eğilimdir. Türkçeye “*düz yatma*” olarak çevrilebilecek olan “*lying flat*”, üretkenlik, rekabetçilik ve sürekli kendini geliştirme taleplerine karşı bir isyanı vurgulamaktadır. Bu eğilim, bireylerin bu taleplerle başa çıkmak yerine, bu beklentilere karşı pasif bir duruş sergilemelerini ifade etmektedir (Lin ve Gullotta, 2021:25).

Çin’de aşırı çalışma kültüründen bunalan gençler, “*düz yatarak*” bir yaşam tarzı değişikliğine ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır. Tang Ping’in temelinde yatan ana fikir, aşırı çalışmaktan kaçınmak, daha küçük ve ulaşılabilir başarılarla yetinmek ve bireylerin dinlenmeye vakit ayırabilmeleri için kendilerine alan tanımadır. Bu hareketin ortaya çıkmasında, Çin’deki teknoloji şirketlerinde yaygın olan “996 kültürü” etkili olmuştur; bu kültür, pazartesi gününden cumartesi gününe kadar, sabah 9’dan akşam 9’a kadar çalışma düzenini ifade eder. Bao, Çin’deki teknoloji şirketlerinde yaygın olan “996” kültürünün, çalışanların iş-yaşam dengesini bozmanın ötesinde, aynı zamanda “cinsiyet eşitsizliği” gibi birçok olumsuz sonuca da yol açtığını belirtmektedir (Yıkılmaz, 2022:585).

Buffalo Üniversitesi'nden sosyoloji profesörü Yige Dong, "*sessiz istifa*" ve "*düz yatma*" terimlerinin, ABD ve Çin'deki çalışanların aşırı çalışma kültürlerini sorgulamaya başlamalarından doğduğunu ifade etmektedir. Dong, insanların aşırı çalışmalarının karşılığını yeterince alamadıklarını dile getirmekte ve bu ülkelerdeki Z kuşağının, ebeveynlerinin kuşağına kıyasla daha az fırsata sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumun, klasik iş anlayışının azalmasına yol açtığını ve gençlerin bu kültürlerle karşı pasif bir direnç geliştirdiğini açıklamaktadır (McGregor, 2022).

3.2. Sessiz İstifanın Neden ve Sonuçları

Covid-19 pandemisi hem küresel çapta hem de ülkemizde büyük bir korku ve paniğe yol açmıştır. Salgın hızla tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Salgının ilk dönemlerinde hastalığın belirsizliği ve virüsün kişilere ya da yakınlarına bulaşma tehlikesi, insanların korku seviyesini artırmıştır. Hastalığın seyri birçok kişide ciddi şekilde ilerlemiş ve yoğun bakım süreci gerektirmiştir. Sessiz istifa olgusu ise her ne kadar yeni bir uygulama olmasa da Covid 19 salgınından sonra popülerlik kazanmıştır. Pandemi dönemi, birçok kişinin işten çıkarılmasına ve mevcut çalışanların kısıtlı iş imkânları nedeniyle verilen görevlere ve çalışma saatlerine uyum sağlamak zorunda kalmasına neden olmuştur. Ayrıca birçok şirketin pandemi sırasında uzaktan çalışma sistemine geçmesi de tartışmalara yol açan bir konu olmuştur.

Bir araştırma, evden çalışma sisteminin hem çalışanlar hem de işverenler açısından çeşitli olumlu ve olumsuz görüşlerini ortaya koymuştur. Çalışanlar açısından, iş-özel yaşam dengesinin sağlanması, aile üyelerinin kendilerine kolayca ulaşabilmesi ve evde çocuklarının yanında olabilmenin avantajları arasında sayılmıştır. Öte yandan, iş yükü ve beklentilerin artması, her an görev başında ulaşılabilir olma zorunluluğu, aileye ve kendine yeterince zaman ayıramama ve işe ayrılan sürenin uzaması gibi dezavantajlar da belirtilmiştir. İşverenler açısından, çalışanlara daha kolay ulaşabilme, yüksek verimlilik ve üretkenlik gibi avantajlar öne çıkmaktadır. Ancak iş saatleri içinde çalışanların teknolojiyi kişisel ihtiyaçları için kullanmaları ve çalışanların nerede ne yaptığını bilmemek nedeniyle yaşanan kontrol kaybı gibi dezavantajlar da bulunmaktadır (Keser ve Kümbül Güler, 2016:285).

Çağın getirdiği teknolojik yenilikler ve değişen dinamikler, günümüz toplumlarında rekabetçi bir iş ortamı oluşturmakta ve bu durum, bireylerin yoğun çalışma temposu altında etkilenmelerine yol açmaktadır. Şirketlerin uyguladığı çalışma modelleri, bu yoğun çalışma temposunun getirdiği zorluklar ve dezavantajlar, bireylerin özel, aile ve iş yaşamlarındaki dengeyi sağlama ve koruma çabalarını zorlaştırmaktadır.

Yaşamlarını sadece işle sınırlı tutmayan bireyler, sosyal ve aile yaşamlarına da yeterince vakit ayırarak mutlu bir yaşam sürmeye çalışmaktadır. Ancak günümüz yaşam koşulları, bireylerin iş-yaşam dengesini kurma çabalarını zorlasa da iş ve özel yaşam arasındaki sınırları tehdit edebilmektedir. Çalışma saatlerindeki düzensizlikler, evden/uzaktan çalışma modeli, aşırı ya da yetersiz iş yükü, iş ortamından kaynaklanan fiziksel problemler ve düşük ücret gibi çeşitli etkenler, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve sağlıklarını tehdit etmektedir (Yılmaz ve Sağlam, 2021:23).

Brinkmann ve Stapf (2005), sessiz istifa durumunu hem genel hem de özel anlamda ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Genel anlamda bu durum iş çevresi, toplumsal ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan nedenleri içerirken, özel anlamda ise çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerle ilgili faktörleri kapsamaktadır. Genel olarak sessiz istifa durumu, çalışanın bireyselleşmesi ve değerlerindeki değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, materyalist yaklaşımlar olan performans, güvence ve refah gibi yönelimlerin yerini, post-materyalist yaklaşımlar olan kendini gerçekleştirme, dış çevre ve sosyal bağlantılar gibi yönelimlerin aldığı ileri sürülmektedir (Seçer, 2009:585).

Sessiz istifa durumunun nedenlerinden biri, örgütsel çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlardır. Özellikle çalışanın gösterdiği çabaların sonuçsuz kalması, bu durumu tetikleyebilir. Bu tür durumlar, çalışanların motivasyonunu düşürerek sessiz istifa davranışına yol açabilir. Bireysel nedenler arasında şunlar yer alabilir: Gösterilen performansın karşılık bulmaması, yetersiz donanım ve kaynak eksiklikleri, çalışanların yüksek veya düşük beklentileri, iş arkadaşlarına uygulanan mobbing, kabul görme eksikliği, liderlik özelliklerinin yetersizliği, psikolojik sözleşme ihlali. Bu faktörler, bireylerin iş yerindeki memnuniyetini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgütsel nedenler arasında ise şunlar sayılabilir: Ücret artışı veya kariyer fırsatlarının eksikliği, örgütlerin yüksek veya düşük beklentileri, çalışanlara uygulanan mobbing, yapılan işlerle ilgili geri bildirim eksiklikleri, örgüt tarafından kabul görmeme, önemli liderlik hataları, yöneticilerin liderlik özelliklerindeki eksiklikler, çalışanların karar verme süreçlerinde ileri düzeyde kısıtlamalar, örgüt tarafından psikolojik sözleşme ihlali. Bu

faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilir (Tınar, 1996:45). Belirtilen nedenler arasında, karar verme yetkisinin çalışanın elinden alınması, çalışanın pasif bir hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanın istemeden de olsa örgütsel olaylardan kendini soyutlamasına neden olabilir.

Sessiz istifanın en önemli örgütsel nedeni, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesidir. Bu ihlal, sessiz istifa durumunda belirgin bir artışa yol açabilir. Çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme ihlali sonucunda, çalışan dengeyi sessiz istifa yoluyla sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, çalışan iş güvensizliği, ücret gibi sorunlarla karşılaştığında performansını azaltma ve örgüte bağlılık düzeyini düşürme eğilimindedir. Çalışan, bu duruma alternatif olarak koşulları değiştirmeye çalışabilir veya tamamen işten ayrılmayı tercih edebilir (Brinkmann ve Stapf, 2005:26).

3.3. Sessiz İstifanın Önlenme Yöntemleri

Hem kişisel refahları hem de mesleki gelişimleri açısından çalışanlar, vatandaşlık davranışları sergilediklerinde kendilerine de fayda sağlamaktadır. Bu nedenle sessiz istifa yalnızca işverenlere değil, çalışanlara da zarar verebilir. Bu durumu anlamak ve ele almak, örgüt ve liderlerin sorumluluğundadır. Örgütlerde verimliliğin kısa veya uzun vadede etkilenmemesi için işverenlerin sessiz istifayı ele almaları önemlidir. Ancak bu sorunun üstesinden gelmek genellikle zor olabilir. Yine de önleyici tedbirler genellikle sorunları çözmekten daha etkilidir (Güler, 2023:253).

Örgütler, sessiz istifa oranlarını azaltmak için yöntemler geliştirirken, çalışanın kişiliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Kişilik, sessiz istifa üzerinde hafif ve aracı bir etkiye sahip olabilir. Örgütler, sessiz istifanın üretkenliği azalttığı, çalışma ortamını bozduğu ve önemli ekonomik zararlara yol açtığı gerçeğiyle karşı karşıyadır. Sessiz istifa yaşayan çalışanlar, kişisel umutsuzluk yaşasalar bile ekonomik nedenlerden dolayı işi bırakmakta zorlanabilir ve bu durum, olumsuz bir psikolojik duruma yol açabilir (Tatlı, 2023:48). Bu nedenlerle kişi kendini örgütte ustaca kapalı tutarak korumaya çalışır. Bu durum, sessiz istifa davranışının ölçülmesini zorlaştıran bir etkidir.

Sessiz istifaya karşı etkili önlemler alınabilmesi, ancak ilgili herkesin düzenli göstergelere sahip olması ile mümkündür. Çalışanların hastalık izni kullanmaları veya bilerek devamsızlık yapmaları gibi belirtiler, sessiz istifanın sadece görünen kısmını temsil eder ve bu olgunun arkasındaki nedenlerin sadece bir bölümünü oluşturur. Sessiz istifaya neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması, her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu tür bir azalma, çalışanın performansını önemli ölçüde artırarak, şirket için sıfırdan kazanç sağlamakla eşdeğer bir etki yaratacaktır. Hamburg Ticaret Odası'nın eski Başkanı Dr. Jürgen Hogeforster (2010), orta ölçekli şirketlerde sessiz istifa davranışının azalmasının etkisini şu şekilde açıklar: "*Sessiz istifa davranışının ortadan kaldırılması, verimlilik üzerindeki etkisi büyük olacaktır ve şirkete ekstra bir maliyet getirmeyecektir*".

Örgüt çalışanlarında sessiz istifa yaşanması durumunda, örgüt verimliliğinde, etkinliğinde ve rekabet gücünde belirgin bir azalma olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle örgütlerde performansı düşüren durumların ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, psikolojik sözleşme ihlallerinin giderilmesi, örgüt yapısının uygun hale getirilmesi ve liderlik davranışlarının geliştirilmesi gerekmektedir (Seçer, 2009:590).

Öncelikle örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin durumu belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir. Potansiyel olarak olumsuz bir durumla karşılaşıldığında, çalışanın beklentilerine uygun bir denge sağlanarak sessiz istifa durumunun önüne geçilmelidir. Bu, her iki tarafın da memnuniyetini artırarak, sorunun çözülmesine katkıda bulunur (Richter, 2003:154). Çalışanlara görevleri tam ve doğru bir şekilde açıklandığında, adil bir görev ve ücret dağılımı yapıldığında, çalışanları ilerleme ve kariyer fırsatları hakkında bilgilendirildiklerinde, çalışanlardan iş hakkında düzenli olarak bilgi aldıklarında ve çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade edebildiklerinde, işten ayrılma isteklerinin oldukça düşük olduğu gözlemlenmektedir (Sönmez, 2014:33).

Çalışanın ücrete ilişkin beklentisinin temelinde, ücretin adaleti ve yeterliliği yer almaktadır. Ücret, işin gereklilikleri, çalışanın eğitimi, yetenekleri ve sektördeki standartlar dikkate alınarak belirlendiğinde tatmin sağlayabilir. Ancak çalışanın yalnızca aldığı ücretten tatmin olması yeterli değildir. Ücretin adaletli bir şekilde belirlenmesi ve aynı ya da benzer işleri yapanlar arasında eşitlik sağlanması gerekmektedir. Ayrıca başarı farklarının ücret tutarına yansması ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine dair güvence, önemli bir rol oynamaktadır (Baştürk, 2009:21).

Etkili bir örgüt iletişimi, sessiz istifayı çözmeye önemli bir rol oynar. Yöneticiler, sessiz istifa sürecine giren çalışanları tespit ettiğinde, bu çalışanların yaşadığı hayal kırıklıklarını veya düşük performanslarının nedenlerini açıkça tartışmaya teşvik etmelidir. Ayrıca sessiz istifayı önlemenin en etkili yollarından biri çalışan deneyimini iyileştirmektir. Yöneticiler, çalışanlarla açık bir iletişim içinde olmalı, düzenli geri bildirimler toplamalı ve çalışanların takdir edilmesini sağlamak için gerekli adımları atmalıdır. Bazen, basit teşvik edici sözler ve küçük teşvikler bile çalışanlar için büyük değer taşıyabilir (Güler, 2023:255).

Örgütlerin sessiz istifaya karşı almış oldukları önlemlerin yanı sıra bireysel olarak bu davranışa karşı alınabilecek önlemler ise şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve bunun doğrultusunda bir kariyer yolu haritası çizmesi, kişisel ve profesyonel gelişim için kritik bir adımdır. Çalışanın aktif bir kariyer imkânına sahip olabilmesi için kendini geliştirmesi, kariyer başarısını artırmak ve profesyonel fırsatları değerlendirebilmek açısından kritik bir adımdır. Çalışanın iş ortamında kararlı ve güçlü bir tavır sergilemesi, profesyonel başarı ve etkili bir iş performansı için kritik öneme sahiptir. Çalışanın kendini geliştirmek amacıyla iş dışı eğitim, seminer ve sempozyum gibi kişisel gelişim programlarına katılması, profesyonel becerilerin artırılması ve kariyer hedeflerine ulaşılması açısından önemli bir adımdır (Schwarz, 2007:13).

Sessiz istifa örgüt işleyişine verdiği zarar, büyük istifalardan daha az belirgin olabilir; ancak sessiz istifa aslında daha derinlemesine ve uzun vadeli zararlar verebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için yöneticilerin çalışanları motive etme, dinleme ve anlama, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama, iş ortamını iyileştirme, performans ve geri bildirim, kişisel bağlantılar kurma. Bu stratejiler, sessiz istifa etkilerini azaltmaya ve çalışanların örgüt içinde daha etkin ve tatmin edici bir rol üstlenmelerini sağlamaya yardımcı olabilir (Özcan, 2023:30).

Sessiz istifa, kısa vadede çalışanlar ve örgüt için çeşitli sorunlar yaratabilirken, orta ve uzun vadede toplum açısından geri dönüşü olmayan ve çok daha geniş kapsamlı zararlara yol açabilir. Sessiz istifayı benimseyen çalışan sayısını azaltmak için uygulanan stratejiler, sessiz ayrılmayı benimseyen çalışan sayısını azaltarak hem bireylerin hem de organizasyonların genel performansını ve memnuniyetini artırabilir. Etkin iletişim, adil ödüllendirme, işin anlamlı olması ve uygun destek ile gelişim fırsatları, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirecektir. Sessiz istifayı önlemek ve çalışan memnuniyetini artırmak için uzaktan veya hibrit çalışma şekillerinin yanı sıra “*sessiz işe alım*” politikaları gibi stratejiler de etkili olabilir. Sonuç olarak, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırarak, organizasyonların genel performansını ve verimliliğini güçlendirebilir.

3.4. Sessiz İstifa İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Türkçe alan yazında, Seçer (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş güvencesizliğinin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir inceleme yapılmıştır. Çalışma, iş güvencesizliği ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin sessiz istifa değişkeni tarafından aracılık edildiğini ortaya koymuştur. Özbucak ve Albar (2018) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği, tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ilişki, ampirik verilere dayanmadan açıklanmıştır. Bu araştırma iş güvencesizliğinin ve tükenmişliğin sessiz istifa ile olan bağlantılarını teorik bir çerçevede açıklamaya çalışmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda yaşanan duygusal ve motivasyonel değişikliklerin, çalışanların sessiz istifa davranışlarına nasıl yansıdığını anlamak bu bağlamda önemli bir katkı sağlamaktadır.

Üstün ve Tatlı (2020) tarafından yapılan çalışmada, Aksaray Defterdarlığı ve Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel bir firma çalışanları üzerinde sessiz istifa eğilimleri incelenmiştir. Bulgular, kamu ve özel sektör çalışanları arasında sessiz istifa eğilimlerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının daha yüksek bir sessiz istifa oranına sahip olması, sektörel farklılıkların ve iş ortamlarının sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisini incelemek için önemli bir veri sunmaktadır.

Alat ve Filizöz (2021) tarafından yapılan çalışmada, Sivas'ta faaliyet gösteren özel şirketlerin 385 beyaz yaka çalışanı üzerinde örgütsel destek algısı ve gelişmeleri kaçırma korkusunun sessiz istifa eğilimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışma, örgütsel destek ve gelişmeleri kaçırma korkusunun sessiz istifa üzerindeki etkilerini vurgulamakta ve işyeri ortamını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Sessiz istifa olgusu, yabancı literatürde özellikle Alman literatüründe geniş bir ilgi görmüştür. Alman akademik çevrelerinde bu konu, iş gücü piyasası ve örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Alman literatüründeki bu ilgi, sessiz istifa olgusunun işyeri dinamikleri, çalışan psikolojisi ve örgütsel performans üzerindeki geniş etkilerini anlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır. Bu

çalışmalar, sessiz istifa ile başa çıkmak ve çalışan memnuniyetini artırmak için stratejiler geliştirmede değerli bilgiler sunmaktadır.

Hilb (1992) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifanın sebepleri ve çözümleri üzerine önemli bilgiler sunulmuştur. Hilb'in önerileri, sessiz istifayı önlemek ve azaltmak için sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütlerde çalışan memnuniyetini artırarak, sessiz istifa davranışlarını minimize etmeye yardımcı olabilir. Krystek vd. (1995) ile Richter (1999) tarafından yapılan çalışmalar, sessiz istifanın çeşitli nedenlerine ve çözüm yollarına dair önemli bulgular sunmaktadır. Bu çalışmalar, sessiz istifanın örgütsel liderlik ve kariyer yönetimi ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik ve kariyer politikaları, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını etkileyerek sessiz istifa davranışlarını şekillendirebilir.

Schindler (2000) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifa olgusu genel hatlarıyla, ampirik verilere dayanmadan açıklanmıştır. Schindler'ın yaklaşımı, sessiz istifanın kavramsal ve teorik temellerini ele almış olabilir. Ancak çalışmanın ampirik verilere dayanmaması, bulguların deneysel ya da veri destekli olmadığı anlamına gelir. Bu tür çalışmalar genellikle teorik çerçeveler sunar ve konunun kavramsal yapısını anlamaya yönelik bilgi sağlamaktadır.

Brinkmann ve Stapf (2001) tarafından yapılan çalışmada, banka çalışanları arasında sessiz istifa davranışının önemli nedenlerinden birinin depresyon kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular, sessiz istifanın psikolojik faktörlerle nasıl ilişkilendirilebileceğine dair önemli bir perspektif sunmaktadır. Schmitz vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifa durumunun çalışanların psikolojik sözleşmeyi ihlal etmelerinden kaynaklandığı ve bu sorunun işbirlikçi bir yönetim anlayışı ile çözülebileceği sonucuna varılmıştır. Fisch (2003) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerin kendilerine uygun bir liderlik felsefesi ve kurum kültürü oluşturdıklarında, çalışanların sessiz istifa davranışını azaltabilecekleri vurgulanmıştır.

Lauck (2005) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi ve bu olgunun örgütsel davranış üzerindeki etkileri incelenmiştir. Lauck'ın çalışması, sessiz istifa olgusunu anlamak ve ölçmek için önemli bir temel sağlar. Bu çalışma, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, örgütlerin çalışan bağlılığını yönetme stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Faust ve Gesundheit (2009) yaptıkları çalışmada tükenmişlik ile sessiz istifa arasındaki farkları belirlemeye çalışmış ve sessiz istifa belirtilerini tanımlamışlardır. Çalışma bulguları, sessiz istifanın tanımlanması ve anlaşılması açısından önemli bir temel sağlar ve örgütlerin bu belirtileri tanıyıp uygun stratejiler geliştirmesi için bir yol haritası sunar.

Schulze (2012) yaptığı çalışmada, yıkıcı liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yıkıcı liderlik davranışlarının sessiz istifayı artırabileceği görüşünü ileri sürmüştür. Bu çalışmadaki temel bulgular: liderlik davranışlarının çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki önemli etkilerini vurgular. Yıkıcı liderliğin olumsuz sonuçlarının ele alınması, örgütlerin daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olabilir.

Scheibner ve Hapkemeyer (2013) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşte bu çalışmanın ana bulguları psikolojik sözleşme ihlalinin sessiz istifa üzerindeki etkilerini anlamak ve yönetmek için örgütlerin dikkate alması gereken önemli noktaları ortaya koyar. Bu tür ihlallerin önlenmesi, çalışan memnuniyeti ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

Sessiz istifa ile ilgili yayımlanan makale ve raporlarda genellikle Gallup'un 2022'de yayımladığı anket verileri dikkat çekmektedir. Bu anket ABD'de 15.091 tam ve yarı zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir ve şu önemli bulgulara ulaşılmıştır. Gallup'un anket verileri, sessiz istifanın işyeri dinamiklerini ve çalışan bağlılığını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymakta ve bu konuda atılacak adımların önemini vurgulamaktadır (Gordon, 2022).

2022 yılının ağustos ayında yapılan ResumeBuilder.com anketine göre, Amerika'daki çalışanların iş yapma eğilimleri şu şekildedir: Asgari Düzeyde İş Yapma, Ücretin Karşılığını Vermeme ve Tükenmişlik. Bu bulgular, işverenler için önemli bir yol gösterici niteliğindedir ve sessiz istifa ile başa çıkmak için gerekli adımları atmak adına fırsatlar sunmaktadır (Bannan, 2022).

Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan araştırmada, sessiz istifa ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir. SHRM'nin araştırması, sessiz istifanın işyerlerinde önemli bir sorun olduğunu ve bu sorunun çözülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İK profesyonelleri, sessiz istifayı azaltmak için örgüt kültürünü iyileştirmeli, yönetim sorunlarına çözüm bulmalı ve uzaktan ya da hibrit çalışma modellerini daha etkili bir şekilde yönetmelidir. Ayrıca çalışanların moralini ve iş kalitesini artırmak için stratejiler geliştirilmelidir (Çimen ve Yılmaz, 2023:31).

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Psikolojik sözleşme ve sessiz istifa, modern örgüt davranışları literatüründe önemli olgular olarak öne çıkmaktadır. Bu bölüm, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi teorik bir perspektiften ele alacak ve bu iki olgunun neden birlikte değerlendirildiğini açıklayacaktır. Psikolojik sözleşme olgusu, Argyris (1960) tarafından ilk kez tanımlanmış ve Rousseau (1995) tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Psikolojik sözleşme en genel tanımıyla, çalışan ile işveren arasındaki yazılı olmayan, dolaylı ve genellikle bireysel beklentilere dayalı bir anlaşmadır. Bu sözleşme, tarafların birbirlerinden bekledikleri yükümlülükleri ve katkıları içermektedir (Karagöz, 2024:571). Örneğin bir çalışan, işverenden kariyer gelişimi fırsatı, belirli destek ve ödül bekleyebilirken, işveren de çalışanın sadakatini, yüksek performansını ve zamanında iş yapmasını bekleyebilir. Söz konusu beklentilerin karşılanmaması durumunda ise psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olmaktadır. Buradan yola çıkarak psikolojik sözleşme ihlalini, işverenin veya çalışanın, diğer tarafın beklentilerine ve yükümlülüklerine uymadığı durumlar şeklinde ifade edebiliriz. Bu ihlaller, genellikle beklentilerin karşılanmaması, söz verilen ödüllerin verilmemesi veya iş yükünün adaletsiz bir şekilde dağıtılması gibi durumlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Örücü ve Bayramov, 2022:51). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratabilir ve bu durum, genel iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olabilir. Psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve memnuniyet üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı ile doğrudan ilişkili iken buna karşılık psikolojik sözleşmenin ihlali, genellikle sessiz istifa ile bağlantılıdır.

Modern iş dünyasında giderek daha fazla dikkat çeken ve sosyal medya kullanımı ile beraber önemli bir fenomen haline gelen sessiz istifa ise 2000'lerin başında iş dünyasında popülerleşen bir olgudur ve çalışanların örgütlerindeki sorumluluklarını minimum düzeyde yerine getirerek, ekstra çaba ve bağlılık göstermeme durumu olarak tanımlanmaktadır. Sessiz istifa, genellikle düşük performans ve motivasyon, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması ve psikolojik sözleşme ihlalleri gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar, örgütlerindeki memnuniyetsizlikleri ve yönetim eksiklikleri sonucunda ekstra çaba göstermeyi bırakarak sadece temel iş gereksinimlerini yerine getirmektedir (Güler, 2023:249).

Literatür incelemeleri psikolojik sözleşmenin, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren bir etken olduğunu ve işveren ile çalışan arasında bir denge unsuru olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Ancak psikolojik sözleşme ihlali durumunda meydana gelen yoğun duygusal tepkiler, öfke, kırgınlık, hayal kırıklığı, adaletsizlik ve eşitsizlik gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütler, çalışanların beklentilerini karşılamazsa, çalışanların örgütlerinden memnun olmama ihtimalleri oldukça yüksektir. Psikolojik sözleşme olgusunu Barnard'ın (1938) "*denge teorisi*"ne dayandığını öne süren araştırmacılar, bir çalışana örgüt tarafından sağlanan katkılar, çalışanın sunması beklenen katkılara eşit veya daha fazla olduğunda, çalışanın örgütüne bağlılığını sürdüreceğini savunmaktadır (Onan ve Turhan, 2023:1307).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissettiklerinde, çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklikler yaşanabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyetinde artış ve sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkması gibi sonuçlara neden olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin vaat ettiği gelişim fırsatları, ödül ve destekleri sağlamadığını düşündüklerinde bu durumu psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılayabilir ve örgüte karşı negatif bir tutum geliştirebilirler. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda yaşanan duygusal ve psikolojik stres, çalışanların iş motivasyonunu, örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını azaltabilir ve bu durum, sessiz istifa davranışlarını tetikleyebilir.

Sessiz istifa, psikolojik sözleşme ihlali durumunda bir başa çıkma stratejisi olarak görülebilir. Çalışanlar, doğrudan bir şikâyetle bulunmadan, işlerini minimum düzeyde yerine getirerek, işyerindeki olumsuz durumlardan uzaklaşmayı tercih edebilirler. Bu davranış, çalışanların işyerindeki memnuniyetsizliklerini dolaylı yollardan ifade etmeleri anlamına gelir ve işverenlere açık bir geri bildirim sunmaz. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali ve sessiz istifa arasındaki ilişki, işverenlerin çalışan memnuniyeti ve bağlılığını yönetme stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişki, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifa davranışlarını tetikleyebilir ve bu durum, örgütsel performans ve çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütler, bu ilişkileri anlamak ve yönetmek için psikolojik sözleşmeleri etkili bir şekilde yönetmeli ve çalışanların memnuniyetlerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını teorik bir çerçevede ele alarak, iki önemli olgunun iş dünyasında nasıl birbirini etkileyebileceğini ve örgütsel sonuçlara katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile işverenler arasındaki beklenti ve yükümlülüklerin temelini oluştururken, sessiz istifa ise, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve bağlılıklarını yitirmeleri durumunu ifade etmektedir. İki olgu arasındaki etkileşim, modern iş dünyasında çalışan memnuniyeti ve örgütsel başarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışmada, örgütlerde psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını teorik bir perspektiften inceleyerek birkaç önemli sonuca ulaşılmıştır. Öncelikle psikolojik sözleşmenin çalışanların işverenleriyle olan ilişkilerinde belirleyici bir rol oynadığı ve bu sözleşmenin ihlalinin çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin bozulması, çalışanların sessiz istifa davranışına yönelmesine neden olabilmektedir; bu durum, çalışanların işlerini yalnızca asgari düzeyde yerine getirmeleri ve örgütlerine karşı düşük bir bağlılık göstermeleri ile kendini göstermektedir. Sessiz istifa, genellikle açık bir şikâyetle bulunmadan işyerinde düşük performans sergileme biçiminde ortaya çıkmakta, bu durum ise örgütlerin genel verimliliğini ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

Sessiz istifa, genellikle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin bozulması, çalışanların iş yerindeki beklentilerini karşılamayan durumlar ve adaletsizlik algıları ile ilişkili olarak, sessiz istifaya yol açabilir. Çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan etkili olan bu durum, örgütler için önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma, psikolojik sözleşmenin ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. İhlal durumunda çalışanların yaşadığı duygusal ve psikolojik etkiler, sessiz istifa davranışlarını tetiklemekte ve bu durum örgütsel bağlılık, motivasyon ve genel iş performansında belirgin bir düşüşe yol açabilmektedir. Çalışma kapsamında örgütlerdeki psikolojik sözleşme ihlalleri ve sessiz istifa süreçlerini en aza indirmek amacıyla sunulabilecek birtakım öneriler şunlardır;

- Örgütler, çalışanlarının psikolojik sözleşmelerini aktif bir şekilde yönetmelidir. Bu, çalışanların beklentilerini açıkça belirlemek ve bunları düzenli olarak gözden geçirmek anlamına gelir. İşverenler, çalışanların karşılıklı yükümlülüklerini netleştirerek, yanlış anlamaların ve ihlallerin önüne geçebilirler.
- Psikolojik sözleşme ihlallerini erken aşamada tespit etmek için etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar, işyerindeki sorunlarını açıkça ifade edebilmeli ve bu sorunlara yönelik çözümler sağlanmalıdır.
- Düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaya yardımcı olabilir. Performansın yanı sıra, çalışanların işyerindeki genel memnuniyetleri ve psikolojik durumları da değerlendirilmeli ve destekleyici önlemler alınmalıdır.
- Çalışanların ve yöneticilerin psikolojik sözleşme ve sessiz istifa konularında bilinçlendirilmesi için eğitim programları düzenlenmelidir. Bu tür programlar, hem çalışanların hem de yöneticilerin beklentiler ve yükümlülükler hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmelerini sağlayabilir.
- Örgütler, çalışanların işyerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak destekleyici ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri, çalışanların yaşadıkları stres ve memnuniyetsizliklerle başa çıkmalarına yardımcı olabilir.

Çalışmanın bulguları, örgütlerin çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırmak için psikolojik sözleşmelerini dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Etkili iletişim, adil ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişim fırsatları sunmak, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve sessiz istifa riskini azaltabilir. Ayrıca yönetimsel yaklaşımların ve örgüt politikalarının, çalışanların beklentilerini karşılamada önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Gelecekte yapılacak olası çalışmalarda sessiz istifa ve psikolojik sözleşme olgularının farklı zamanda, boyutlarda ve sektörlerde incelenmesi yararlı olacaktır. Bu olguların farklı sektörlerde, özellikle teknoloji, sağlık vb. gibi hızlı değişen sektörlerde ve iş kollarında nasıl etkilediğinin araştırılmasını literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu inceleme, sadece olguların tanımı veya temel özellikleri ile sınırlı kalmayıp, olguların örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışan motivasyonu, iş tatmini gibi uzun vadeli etkileri de araştırılmalıdır. Sessiz istifa ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki ve etkiler ise farklı boyutları ile ele alınmalıdır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin bozulmasını önlemek ve sessiz istifayı azaltmak için uygulanabilecek stratejilere yönelik pratik önerilerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu şekilde örgütler, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırarak

uzun vadeli başarılarla ulaşabilirler. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişki, örgütlerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinde dikkate alınması gereken kritik bir faktördür. Çalışanların psikolojik sözleşmelerini desteklemek ve güven oluşturmak hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artıran temel bir unsurdur.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu” gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

KAYNAKÇA

- ABBAK, Ahmet Can (2024), “Liderlik Yöneliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AKYÜZ, Erdal (2014), “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ALAT, Hüsna ve FİLİZÖZ, Berrin (2021), “Örgütsel Destek Algısının, Çalışanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ve İçsel İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.18(2), ss.64-78.
- ALBAN, Jack (2022), “TikToker Says He’s ‘Quiet Quitting’ His Job, Sparking Debate”, **The Daily Dot** (E-Article), 26 Temmuz 2022, <https://www.dailydot.com/irl/quiet-quitting/> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- ALTINTAŞ, Mustafa (2022), “Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.24(2), ss.669-687.
- ANDERSON, Neil ve SCHALK, René (1998), “The Psychological Contract in Retrospect and Prospect”, **Journal of Organizational Behavior**, S.19(1), ss.637-647.
- ARGYRIS, Chris (1960), **Understanding Organizational Behavior**, The Dorsey Press, Homewood IL.
- ARSLAN, Melek ve KAYGIN, Erdoğan (2024), “Psikolojik Sözleşme İhlali ve Dedikodunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi**, S.8(1), ss.46-59.
- ATKINSON, Carol (2007), “Trust and the Psychological Contract”, **Employee Relations**, S.29(3), ss.227-246.
- BAŞTÜRK, Feride Feryal (2009), “Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- BAYCAN, Fatma Nur (2024), “Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Görüşleri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BEHERY, Mohamed, PATON, Robert ve HUSSAIN, Rahim (2012), “Psychological Contract and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Transformational Leadership - Competitiveness Review”, **An International Business Journal**, S.22(4), ss.299-319.
- BRINKMANN, Ralf ve STAPF, Kurt (2001), “Die Innere Kündigung aus der Sicht von Arbeitnehmern - Ergebnisse einer Empirischen Untersuchung zur Inneren Kündigung bei Genossenschaftlichen Bankinstituten und in der Öffentlichen Verwaltung. Personal”, **Zeitschrift für Human Resource Management**, S.12(1), ss.688-693.
- BRINKMANN, Ralf ve STAPF, Kurt (2005), **Innere Kündigung: Wenn Der Job Zur Fassade Wird**, CH Beck, Almanya.
- CASSAR, Vincent ve BRINER, Rob (2009), “Contextualizing the Features of the Psychological Contract: The Case of Malta”, **Journal of Managerial Psychology**, S.24(7), ss.677-694.
- CHAMBEL, Maria Joao ve ALCOVER, Carlos (2011), “The Psychological Contract of Call-Centre Workers: Employment Conditions, Satisfaction and Civic Virtue Behaviours”, **Economic and Industrial Democracy**, S.32(1), ss.115-134.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin ve ŞAHİN, Bayram (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.6(11), ss.1-16.
- COHEN, Paige (2022), **Quiet Quitting: Our Favorite Reads**, Harvard Business Review, İstanbul.
- CONWAY, Neil ve BRINER, Roderick (2005), **Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research**, Oxford University Press, New York (US).
- CONWAY, Neil ve BRINER, Roderick (2009), “Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges”, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, S.24(71), ss.71-131.
- CUADRA, Deanna (2022), “A Silent Protest: CPO at Headspace Health Explains Why Workers Are 'Quiet Quitting'”, **Benefit News**, 8 Eylül 2022, <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- ÇİMEN, Arife İclal ve YILMAZ, Tuncay (2023), “Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz”, **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, S.5(1), ss.27-33.
- DABOS, Guillermo Elaine ve ROUSSEAU, Denise M. (2013), “Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties”, **Human Resource Management**, S.52(1), ss.485-510.
- DEMİRHAN, Ahmet ve OBAKAN, Mehmet (2022), “Psikolojik Sözleşmenin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, **Ulakbilge**, S.79, ss.1251-1263.
- DİRİCAN, Ayşe Hatun (2020), “İstismarcı Yönetim ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışanların İşe Gömülmüşlükleri Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü”, **Doktora Tezi**, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- ELİBOL, Fatih ve KILIÇER, Tuğba (2019), “Türkiye’de Yatılı Engelli Bakım Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi**, S.19(43), ss.109-148.
- FANTINELLI, Simone, GALANTI, Tommaso, GUIDETTI, Giulia, CONSERVA, Francesca, GIFFI, Valentine, CORTINI, Matteo ve Di FIORE, Tiziana (2023), “Psychological Contracts and Organizational Commitment: The Positive Impact of Relational Contracts on Call Center Operators”, **Administrative Sciences**, S.13(4), ss.(112).
- FAUST, Volker ve GESUNDHEIT, Anna (2009), “Seelisch Kranke unter uns. Allgemeine Informationen–Report–Kommentare”, **Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit**, https://www.psychosoziale-gesundheit.net/seele/pdf/faust2_aelter1.pdf (Erişim Tarihi: 03.08.2024).

- FISCH, Jürgen (2003), “*Innere Kündigung als Folge Einer Sich Selbsterfüllenden Prophezeiung–Wenn Stewards Mit Agents Verwechselt Werden: Research Note*”, **German Journal of Human Resource Management**, S.17(2), ss.215-223.
- FREESE, Charissa ve SCHALK, Rene (2008), “*How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures*”, **South African Journal of Psychology**, S.38(2), ss.269-286.
- GÖKTEN, Kerem (2012), “*Kapitalizm İçin Çalışmak: Çin’de İşgücü Piyasasının İnşası*”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, S.4(35), ss.99-120.
- GUEST, David (2004), “*The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*”, **International Association for Applied Psychology**, S.53(4), ss.541-555.
- GÜLER, Mukaddes (2023), “*Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.32(1), ss.247-261.
- HERRIOT, Paul ve PEMBERTON, Catherine (1997), “*Facilitating New Deals*”, **Human Resource Management Journal**, S.7(1), ss.45-56.
- HETLER, Alyssa (2022), “*Quiet Quitting Explained: Everything You Need to Know*”, **Techtarget** (E-Article), 1 Eylül 2022, <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-bırakma-açıklandı-Herşey-Sen-ihtiyaç-ile-Bilm> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- HILB, Martin (1992), **Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze; Referate einer Tagung**, Verlag Industrielle Organisation, Berlin.
- HOHN, Rolf (1983), “*Die innere Kündigung im Unternehmen - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen*”, **Verlag für Wissenschaft**, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg.
- JAYAWEERA, Anusha Thushel, BAL, Paul, CHUDZIKOWSKI, Katherine ve JONG, Simon (2021), “*Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis*”, **Journal of the Cross Cultural ve Strategic Management**, S.28(3), ss.574-599.
- JEPSEN, Denise M. ve RODWELL, John J. (2007), “*A Comprehensive Social Exchange Model of Key Employee Outcomes Using the Psychological Contract, Organisational Justice and Organisational Citizenship Behaviour*”, **Managing Our Intellectual and Social Capital**, ss.4-7.
- KANBUR, Engin ve AY, Ali (2020), “*Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6(2), ss.531-549.
- KARAGÖZ, Hüseyin (2024), “*Psikolojik Sözleşme İhlali ve Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Metal Ürünlerin İmalatı Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.13(2), ss.570-582.
- KESER, Aşkın ve KÜMBÜL GÜLER, Burcu (2016), **İş-Özel Yaşam Dengesi. Çalışma Psikolojisi**, Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- KINGSHOTT, Russel (2006), “*The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationship: A Social Exchange View*”, **Industrial Marketing Management**, S.35(6), ss.724-739.
- KORKMAZ, Murat ve ALTINTAŞ, Mustafa (2024), “*Liderin Güç Kaynaklarının Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkisinde İletişim Doyumunun Aracı Rolü*”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, S.9(23), ss.133-153.
- KOTTER, John (1973), “*The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*”, **California Management Review**, S.15(3), ss.91-99.
- KRYSTEK, Ulrike, BECHERER, Dieter ve DEICHELMANN, Klaus (1995), **Innere Kündigung – Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung**, Hampp Publisher, München.
- LAUCK, Gero (2005), “*Die Messung der Inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur Angloamerikanischen Personalforschung*”, **German Journal of Human Resource Management**, S.19(2), ss.139-158.

- LEE, Hae Won ve LIU, Chien Hsiu (2009), “*The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*”, **Social Behavior and Personality: An international journal**, S.37(3), ss.321-328.
- LI, Justin, WONG, Anthony ve KIM, Woo Gon (2016), “*Effects of Psychological Contract Breach on Attitudes and Performance: The Moderating Role of Competitive Climate*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.55, ss.1-10.
- LIN, Lili ve GULLOTTA, Diego (2021), “*Disarticulating Gengnian: Chinese Youth Beyond 'rising Tides' and 'lying Flat'*”, **Made in China Journal**, S.6(3), ss.20-30.
- McGREGOR, Grady (2022), “*Before ‘Quiet Quitting’ in the U.S., There was ‘Lying Flat’ in China. How the Anti-Work Movement Swept the World’s Two Largest Economies*”, **Fortune**, 1 Eylül 2022, <https://fortune.com/2022/09/01/quiet-quitting-anti-work-job-lying-flat-china-us-economy-global/> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- MILANOVIC, Sandra, DOKIC, Milica ve DORDEVIC, Biljana (2018), “*The Influence of Psychological Contract Breach on Job Satisfaction*”, **Facta Universitatis**, S.15(3), ss.203-215.
- MİMAROĞLU, Hande (2008), “*Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ONAN, Gaye ve TURHAN, Mithat (2023), “*Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*”, **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.13(1), ss.1301-1324.
- ÖRÜCÜ, Edip ve BAYRAMOV, Surac (2022), “*Örgütlerde İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler Olarak; Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ücret Tatmini*”, **Journal of Management and Economics Research**, S.20(1), ss.47-66.
- ÖZBUCAK ALBAR, Burcu (2018), “*İş Güvencesizliği, Tükenmişlik ve İçsel İşten Ayrılma*”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(26), ss.164-174.
- ÖZCAN, Emine (2023), “*Sağlıkta Sessiz İstifa Eğiliminin Nedenleri ve Çözüm Yolları*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- ÖZDAŞLI, Kürşad ve ÇELİKKOL, Özlem (2012), “*Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.4(7), ss.141-154.
- ÖZLER, Derya ve ÜNVER, Emre (2012), “*Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.17(2), ss.325-351.
- ÖZYILMAZ MİSİCAN, Derya ve BEDİR, Emre (2017), “*Çalışma Hayatında Yaşanan Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağının Psikolojik Sözleşme Algısı*”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19(1), ss.242-273.
- RICHTER, Günter (2003), “*Über Verträge, Die Brechen Können, Ohne Dass Sie je Zustande Gekommen Sind. Personal*”, **Zeitschrift für Human Resource Management**, S.9(1), ss.56-59.
- ROBINSON, Sandra ve MORRISON, Elizabeth (2000), “*The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.21(5), ss.525-546.
- RODWELL, Jane, ELLERSHAW, John ve FLOWER, Roger (2015), “*Fulfill Psychological Contract Promises to Manage in-Demand Employees*”, **Personnel Review**, S.44(5), ss.689-701.
- ROUSSEAU, Denise M. (1989), “*Psychological and Implied Contracts in Organizations*”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.2(2), ss.121-139.
- ROUSSEAU, Denise M. (1990), “*New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer’s Obligations: A Study of Psychological Contracts*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.11, ss.389-400.
- ROUSSEAU, Denise M. (2004), “*Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*”, **Academy of Management Perspectives**, S.18(1), ss.120-127.

- ROUSSEAU, Denise M. ve McLEAN-PARKS, Judi (1993), "*The Contracts of Individuals and Organizations*", **Research in Organizational Behavior**, S.15, ss.1-43.
- ROUSSEAU, Denise M. ve SCHALK, Rene (2000), "*Psychological Contract in Employment: Cross-National Perspectives*", **Journal of Organizational Behavior**, S.21(5), ss. 527-544.
- SARIKAYA, Mehtap ve BAYRAK KOK, Sabahat (2017), "*The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism*", **European Scientific Journal**, S.2017(Special Issue), ss.125-142.
- SCHEIN, Edgar (1978), **Örgüt Psikolojisi** (Çev. Müslüm Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.
- SCHMITZ, Eberhard, GAYLER, Birgit ve JEHLE, Peter (2002), "*Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung*", **German Journal of Human Resource Management**, S.16(1), ss.39-61.
- SCHULZE, Katharina (2012), **Lautloser Rückzug-Innere Kündigung durch destruktive Führung**, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- SCHWARZ, Norbert (2007), "*Attitude Construction: Evaluation in Context*", **Social Cognition**, S.25(5), ss.638-656.
- SEÇER, Barış (2009), **İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi**, Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- SCHEIBNER, Nicole ve HAPKEMEYER, Julia (2013), "*Innere Kündigung Als Thema in Der Organisationsentwicklung*", **Organisationsberatung Supervision Coaching**, S.20(4), ss.461-472.
- SCHINDLER, Michael (2000), "*Innere Kündigung—ein Thema in der Supervision. Organisationsberatung*", **Supervision Clinical Management**, S.7(2), ss.157-170.
- SÖNMEZ, Mevlütcan (2014), "*İşletmelerde Çalışan Bağlılığının Artırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Bu Uygulamaların İşten Ayrılma Üzerine Etkileri*", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- ŞENSEVER, Levent (2022), "*Çin Devletinin Gerçek Yüzü*", **Enternasyonal Sosyalizm**, S.1(1), ss.1-86.
- TAŞ, Sinem ve CANBEK, Mustafa (2024), "*Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tükenmişlik İlişkisinde Affediciliğin Düzenleyici Rolü*", **Journal of MAKU Economics and Administrative Sciences Faculty**, S.11(1), ss.196-218.
- TINAR, Mümtaz Yılmaz (1996) **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş. Yayını, İzmir.
- TOPALOĞLU, Hakan ve ARASTAMAN, Gökhan (2016), "*Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme*", **İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi**, S.1(2), ss.25-36.
- TOPÇU, Mustafa Kemal ve BASIM, Nejat (2015), "*Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması*", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.16(2), ss.83-104.
- TURNLEY, William ve FELDMAN, Daniel (2000), "*Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators*", **Journal of Organizational Behavior**, S.21, ss.25-42.
- TÜRKER, Erkan (2010), "*Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*", **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- ÜÇLER, Çiğdem (2018), "*Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Şeffaflık ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performans Davranışları ile İlişkisinin İncelenmesi*", **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜNGÖR, Jülide Erdal (2024), "*Çalışanların Karanlık Liderlik Algısının Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı, Algılanan Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü*", **Doktora Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜSTÜN, Ferda ve BALLI KOCA, Ayşe İpek (2021), **İçsel İşten Ayrılma: Örgütü Gizli Terk Ediş**, Detay Yayınevi, Ankara.

- ÜSTÜN, Fatih ve TATLI, Meryem (2020), “İçsel İşten Ayrılma (İçsel Göç) ve Performans Düşürme Eğiliminin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması”, **19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı** (Ed. Asuman Akdoğan), 23-25 Eylül - Kayseri, (Yayınevi Yok), Kayseri, ss.501-518, https://isletmecilik.org/files/19.UIK_BILDIRI_KITABI.pdf (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- YESUFU, Lawal (2019), “The Effect of Demographics on the Psychological Contract of Employees”, **International Journal of Work Organisation and Emotion**, S.10(3), ss.180-197.
- YEŞİL, Abdullah Yavuz (2023), “Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- YIKILMAZ, İbrahim (2022), “Sessiz Bırakma: Kavramsal Bir Araştırma”, **Anadolu 10th International Conference on Social Science**, S.7(4), ss.581-591.
- YILDIZ, Sevcen ve ÖZMENEKŞE, Yasin Oğuz (2022), “Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa”, **International Journal on Social Sciences**, S.7(1), ss.14-24.
- YILMAZ, Büşra ve SAĞLAM, Mehmet (2021), “COVID-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, S.13(25), ss.518-538.

