

TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences



**Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

Güneş Han Salihoğlu

Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora
Öğrencisi

E posta: guneshansalihoglu@hotmail.com

orcid: 0000-0002-0865-4856

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 247-262

Makalenin Geliş Tarihi: 30/06/2022

Kabul Tarihi: 14/12/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi number: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7436556>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Güneş Han SALIHOĞLU

Öz

Bu araştırmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda çağrı hizmetleri sektöründe çalışan 128 kişiye çevrimiçi anketle ulaşıp veriler toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini içermektedir. İkinci bölümünde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını belirlemek amacıyla Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve toplamda dokuz ifadeden oluşan Psikolojik Sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliği belirlemek amacıyla Knoll ve Dick tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından gerçekleştirilen 15 maddeli “Örgütsel Sessizlik” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerin analizinde demografik faktörlerin belirlenmesinde betimleyici istatistiksel analizler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, Psikolojik sözleşme ihlali, Örgütsel sessizlik

Jel Kodu: M10

A Research To Determine The Effect of Psychological Contract violation On Organizational Silence

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of psychological contract violation on organizational silence. In this context, data on 128 people working in the call services sector were collected through an online survey. The questionnaire form consists of three parts. First, it includes the demographic information of the participants. In the second part, the Psychological Contract violation scale, developed by Robinson and





Morrison (2000) and consisting of nine statements in total, was used to determine the employees' perceptions of psychological contract violation. In the third part, the 15-item "Organizational Silence" scale developed by Knoll and Dick and adapted into Turkish by Çavuşoğlu and Köse (2019) was used. In the analysis of the research data, descriptive statistical analyzes were used to determine the demographic factors and correlation and regression analyzes were used to determine the relationship between the variables. According to the findings, it was determined that there is a positive relationship between psychological contract violation and organizational silence.

Keywords: Psychological contract, Psychological contract violation, Organizational silence

Jel Code: M10

1. Giriş

İşveren ve çalışan arasında yasal olarak yapılan sözleşmeler bulunmaktadır. Taraflar arasında yazılı olarak yapılan sözleşmeler bazı durumları açıklamada yetersiz kalabilir. Bu durumda taraflar arasında yazılı olmayan tutum ve davranışları kapsayan psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı, işveren ve çalışan arasında karşılıklı beklentileri kapsayan yazılı olmayan anlaşma olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasında örtük olarak gerçekleşmektedir. İşgörenler psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşündüklerinde davranış tutumlarına yansımaktadır (Luthans,1994). Örgütteki bireylerin herhangi bir durum hakkında bilinçli olarak sessiz kalma durumu örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Tayfun & Çatır, 2013). Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali çalışanların davranışlarında sessizliğe yol açabileceği sorunsalını akla getirmektedir. Bu sorunsal doğrultusunda araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın alan yazına ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Psikolojik sözleşme kavramı 1960'lı yılların başlarında Argyris Levinson tarafından kullanılmıştır. Argyris'e (1960) göre psikolojik sözleşme, iş tatmini, verimliliği olumlu etkilemektedir. Levinson, Price, Munden, Mandl, ve Solley (1962) ise örgüt ve çalışan arasında karşılıklı beklentileri içeren yazılı olmayan bir anlaşma olarak ifade edilmektedir (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme, örgütün ve





çalışanın karşılıklı beklentilerini, yerine getirmesi gereken eylemleri kapsayan fakat çalışanın öznel algısına göre ortaya çıkan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006). Örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentileri ifade eden psikolojik sözleşme kavramı formal sözleşmelerden farklı özellikler taşımaktadır. Levinson (1966) 'a göre bu özellikler "psikolojik sözleşmelerde beklentiler konuşulmamakta, psikolojik sözleşmelerin oluşumu algılara dayanmakta, psikolojik sözleşmelerde taraflar birbirlerine bağımlı, psikolojik sözleşmelerde taraflar arasında psikolojik mesafeler oluşmakta, psikolojik sözleşmeler dinamikdir, değişebilir" olarak sıralanmaktadır (Özdaşlı & Çelikkol,2012).

Psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Rousseau, 1995). İşlemsel psikolojik sözleşmeler ekonomik mübadele temeline dayanmaktadır. İşlemsel sözleşmeler işin gerekleri nedeniyle çalışanı daha fazla performans göstermeye yönlendiren, yüksek ücret, kısa dönemli çalışan-işveren konularını içermektedir (Yıldız, Yıldız & İyigün, 2016). İlişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temeline dayanmaktadır. İlişkisel sözleşmeler uzun vadeli, güven ve bağlılık gibi sosyo duygusal faktörlerin oluşturmaktadır. Ayrıca örgütün çalışana sağlamış olduğu iş güvencesine karşılık çalışanın bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Özgen & Özgen, 2010).

Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasında ortaya çıkan örtük bir durumdur. Bazı sebeplerden dolayı psikolojik sözleşmenin ihmal edilmektedir. Bu nedenler "eğitim ve geliştirme, ödenen ücretler, ödüllendirme, işin niteliği, iş güvenliği, geribildirim, değişim yönetimi, sorumluluk ve birey" faktörleri olarak sıralanmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994; Doğan & Demirel,2009).

- Eğitim ve geliştirme; işverenin çalışanlara gerekli olan eğitim imkânlarını sağlamaması ya da gerçekleşen eğitimin vaat ettiği eğitimi karşılamaması.
- Ödenen ücretler; çalışana verilecek olan ücret ve verilen ücret arasında farklılıkların olması.
- Ödüllendirme; çalışanların mesleki kariyerlerinin, terfilerinin planlanan şekilde yerine getirilmemesi.
- İşin niteliği; işverenlerin çalışanlara görev alacakları işler ya da bölümler hakkında yanlış, eksik bilgi verilmesi.
- İş güvenliği; çalışanların iş güvenliği beklentilerinin karşılanmaması.





- Geribildirim; çalışanlara gerekli olan geri bildirim hiç yapılmaması ya da yetersiz olarak gerçekleştirilmesi.
- Değişim yönetimi; örgütlerde yapılacak olan değişimlerde çalışanların fikirlerine önem verilmemesi, fikirlerinin sorulmaması.
- Sorumluluk; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi.
- Yanlış bilgilendirme; işverenin işe yeni alınmış çalışanlara diğer çalışanların mesleki yeterlilikleri, statüleri gibi konularda eksik ya da yanlış bilgilendirilmesi.

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın psikolojik sözleşmenin karşılama derecesiyle ilgili olarak çalışanın algısına göre şekillenmektedir (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015). Diğer bir ifadeyle çalışanın işverene ait olan yükümlülüklerinin tamamının ya da bir kısmını yerine getirmediğine yönelik algıları olarak ifade edilmektedir (Güney & Turan, 2021).

Örgütsel sessizlik örgütteki bireylerin herhangi bir durum hakkında bilinçli olarak sessiz kalma durumunu ifade etmektedir (Tayfun & Çatır, 2013). Pinder ve Harlos göre örgütsel sessizlik çalışanların örgütteki olumsuzlukları değiştirebilme gücüne sahip olmasına rağmen davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerde örgütteki haksızlığa tepki olarak bilinçli bir şekilde durumlara karışmama, uzak durma olarak tanımlamaktadırlar (Pinder & Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik kavramı, Genç ve Koçel (2016) gerçekleştirdikleri bir çalışmada Tecahül-i Arifane (arif kişilere yakışan bir bilmezlikten gelme) kavramın bildiği halde bilmemezik davranışı gösterme boyutuyla, örgütsel davranıştaki örgütsel sessizlik kavramına benzediğini ifade etmektedirler. Örgütsel sessizlik kavramını Tecahül-i Arifane sanatının kullanım amaçları olan “kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık” düzleminde kesiştiği ifade edilmektedir. Tecahül-i Arifane’ de şair, sanatın kınama, dokundurma veya yergi amaçlarını kullanarak bir olayı veya konuyu bilmezlikten gelerek, bildiği noktada sessiz kalıp bunu hissettirmeyi tercih etmektedir. Bu durum örgütsel sessizliğin dolaylı bir şekilde kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık ifadesi olarak kabul edilebilir. Örgütsel sessizlik kınamayı dolaylı olarak ima etmektedir. Bu iki kavram anlam açısından bu noktada kesişmektedir (Genç & Koçel,2014).

Çalışanların örgütte sessiz kalma davranışlarının arkasında bazı nedenler yer almaktadır. Milliken vd. (2003) göre sessizliğin temelinde “kişisel





özellikler”, “organizasyonel özellikler” ve “ilişkilere dayanan özellikler” bulunmaktadır. Bireylerin ilişkilerine zarar vermesi, ceza, terfi haklarını kaybetmesi, işten çıkarılması, diğer çalışanlardan tepki alması korkuları ve çalışanın düşüncesinin mevcut durumu değiştirmeyeceği fikrinden dolayı da sessiz kalmaktadırlar (Milliken vd., 2003). Ayrıca örgütsel sessizliğin nedenlerinin; “örgütsel sebepler”, “yönetimsel sebepler”, “bireysel sebepler” ve “ulusal ve kültürel sebepler” olmak üzere dört ana başlık altından sınıflandırılmaktadır. “ Örgütsel Sebepler” (adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yönetimsel sebepler (yöneticilere yapılacak olan geribildirim olumsuz olma korkusu, iş ve çalışana karşı önyargılı düşünceleri, yönetimde yer alan kişilerin, grupların, ekibinin homojenliği), bireysel sebepler (bireylerin kendilerine olan güven eksikliği, konuşmanın zarar getireceği düşüncesi, izole olma korkusu, bireysel geçmiş deneyimleri ve örgütte yaşadıkları geçmiş deneyimler, örgüt içerisindeki ilişkilere zarar verme korkusu, bireysel ve örgütsel karakter nitelikleri), ulusal ve kültürel nedenler (kültürel yapı ve normlar, güç mesafesi) (Eroğlu vd., 2011).

C. Van Dyne vd., (2003) Pinder ve Harlos’un çalışmasından faydalanarak örgütsel sessizlik olgusunu “kabullenici sessizlik”, “savunmacı sessizlik”, “yardımsever sessizlik” olmak üzere üç boyutta sınıflandırmışlardır (Altınöz vd., 2017). *Kabullenici sessizlik*, çalışanların mevcut durumu kabullenme, mevcut durumdan razı olma düşüncesinin davranışlarda gösterilmesidir. Çalışanlar kabullenici bir tarzda yeni alternatifler aramazlar. Ayrıca mevcut alternatiflerinde umursamazlar (Pinder ve Harlos, 2001). *Savunmacı sessizlik*, bireyin, “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkması, kendisini korumak amacıyla önemli düşünce ve bilgilerini bilinçli olarak gizlemeyi tercih etmesidir (Üçok & Torun, 2015). *Yardımsever sessizlik*, çalışanların örgütün veya başkalarının yararını amaçlayarak işle ilgili görüş, düşünce ve bilgilerini saklamasıdır (Dyne,2003).

Knoll ve Dick (2012) göre örgütsel sessizlik, “*pasif sessizlik* (quiescent silence)”, “*kabullenici sessizlik* (acquiescent silence)”, “*örgüt yararına sessizlik* (prosocial silence)” ve “*fırsatçı sessizlik* (opportunistic silence)” olmak üzere dört boyutta açıklanmaktadır (Çavuşoğlu & Köse, 2019). Pasif sessizlik (Quiescent Silence), çalışanlar örgütün problemleri hakkında fikir beyan etmezler. Çalışanlar örgütün problemleri hakkında konuşmanın onlara zarar vereceği, düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih ederler. Kabullenici Sessizlikte (Acquiescent Silence), çalışanlar konuşmaları halinde herhangi bir değişiklik





olmayacağı düşüncesiyle, umudunu kaybetmiş, mevcut durumu kabul etmiş çalışanların sergilemiş olduğu sessizlik türüdür (Özkan, Çatar, Göçmen & Gemlik, 2021). Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence) ise çalışanların örgütle ilgili görüşlerin, bilgilerin diğer çalışanların haklarını, çıkarlarını korumak amacıyla saklanması durumunu ifade etmektedir. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence) çalışanların örgütle ilgili görüşlerin, bilgilerin başkalarına zarar verme durumunda olsa bile bilgileri gizli tutmasıdır. (Çetinkaya & Koçyiğit, 2021).

3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu bağlamda araştırma değişkenleriyle ilgili yapılan literatür taraması sonucunda araştırma ölçekleri belirlenmiştir. Araştırma ölçekleri aracılığıyla elde edilen veriler istatistikî paket programıyla analiz edilmiştir.

4. Araştırma Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın evreni özel bir çağrı hizmetleri çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılara anket formu gönderilmeden önce çağrı merkezinden gerekli izinler alınmıştır. Katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılmaları talep edilmiştir. Örneklem kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmaya 128 kişi katılmıştır. Tavşancıl (2002) göre örneklem büyüklüğünün madde sayısının 5 ile 10 katı arasında olmasının yeterlidir (Tavşancıl, 2002). Bu bağlamda araştırmanın örnekleme yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçmek amacıyla "Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği", örgütsel sessizliği değerlendirmek amacıyla "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek amacıyla, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve Salha vd.'nin (2016) Türkçe 'ye uyarlayarak kullandığı 9 maddeli ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert ile derecelendirilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel sessizliği değerlendirmek için Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından gerçekleştirilen 15 maddeli "Örgütsel Sessizlik" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek "kabullenici ve pasif sessizlik", "fırsatçı





sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli likert ile derecelendirilmiştir.

Araştırmada yararlanılan ve daha önceki araştırmalarda geçerli ve güvenilir oldukları kabul edilen ölçeklerin bu araştırmada da geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Elde edilen verilere göre ölçeklerin güvenilirlik analizleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
* Psikolojik Sözleşme İhlali	9	,707
**Örgütsel Sessizlik	15	,914
Kabullenici ve pasif sessizlik	10	.873
Fırsatçı sessizlik	3	,745
Örgüt yararına sessizlik	2	,928

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,707'dir. Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeğine ait Güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.914'tir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutun Cronbach alfa katsayıları 0.873; Fırsatçı sessizlik Alt boyutun Cronbach alfa değeri 0.745'tir, Örgüt yararına sessizlik Alt boyutun Cronbach alfa değeri 0.928'dir.

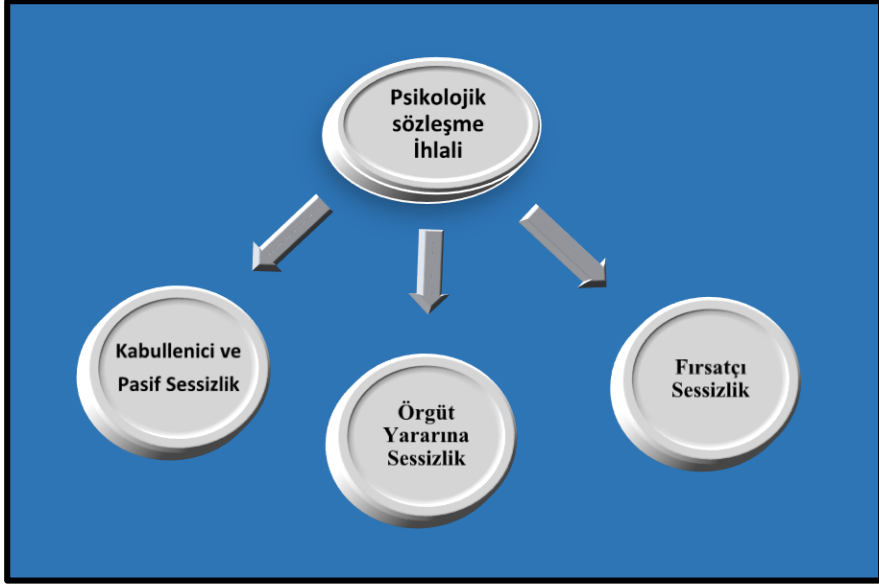
5. Araştırma Modeli

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgütsel sinizm eğilimlerini, işten ayrılma niyetini beslediği, içsel performans, inovatif çalışma





davranışlarını olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre çalışanlarda stres, sinizm iletişim eksikliği, değersizlik hissi, performans ve örgütsel bağlılık düşüklüğü ve bilişsel uyumsuzluklar çıkarmaktadır (Örücü & Biyan,2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.

6. Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

H₁: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin kabullenici ve pasif sessizlik





alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

7. Araştırma Bulguları

Araştırma sırasında katılımcılardan elde edilen veriler istatistiksel paket program kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılanların %74,2'sini (95 kişi) kadınlar, %25,8'ini (33 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %86,7 (111 kişi) ile büyük çoğunluğu evli olmadığı, %13,3 (17 kişi) evli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %75,8'i (97 kişi) 18-28 yaş aralığında, %15,6'sı (20 kişi) 29-39 yaş aralığında, %7,0'ı (9 kişi) 40-50 yaş aralığında, %1,6'sı (2 kişi) 51-61 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarının %7,1'i (9 kişi) lise mezunu, 82,8'i (106 kişi) yüksekokul mezunu, 7,8'i (10 kişi) lisans mezunu, 2,3'ü (3 kişi) Lisansüstü mezunu olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 83,6'sı (104 kişi) 3 yıldan az bir süreyle, 14,1'i (23 kişi) 4-9 yıl arası, 2,3'ü (1 kişi) 10-15 yıl arası sektörde çalışıldıklarını belirtmişlerdir.

7.1. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyonları analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.





Tablo 3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1Psikolojik Sözleşme İhlali	2,4269	,61665	1				
2Örgütsel Sessizlik	2,2037	,87248	,470**	1			
3Kabullenici ve pasif sessizlik	2,2685	,83025	,541**	,960**	1		
4Fırsatçı sessizlik	2,1172	1,20482	,256**	,859**	,732**	1	
5Örgüt yararına sessizlik	2,0156	1,33832	,272**	,744**	,598**	,573**	1

**p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'e göre, *psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik* arasında ($r=,470$; $p<0.01$) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin (Küçük, 2016; 250) olduğu görülmektedir. *Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik* ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde Kabullenici ve pasif sessizlik ($r=,541$; $p<0.01$), fırsatçı sessizlik ($r=,256$; $p<0.01$), örgüt yararına sessizlik ($r=,272$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

7.2. Regresyon Analizi

Araştırmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=35,136$, $p<0.05$; $\beta=,664$, $p<0.05$) etkiye (H_1) sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlikteki değişimin %2,1'ünün ($R^2=,221$) psikolojik sözleşme ihlali değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel sessizlik değişkenin kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=51,236$, $p<0.01$; $\beta=,728$, $p<0.05$) etkileye (H_2),fırsatçı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=8,729$, $p<0.01$; $\beta=,498$, $p<0.01$) etkileye (H_3),örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=10,008$, $p<0.01$; $\beta=,593$, $p<0.01$) etkiye (H_4) sahip olduğu belirlenmiştir.





Tablo 4. Psikolojik Sözleşme İhlali –Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişkenler	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R ²	Dz.R ²	F	B	Std.Hat a	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	,470	,221	,215	35,136 p=,000*	,664	,112	,470	5,928	,000
Kabullenici ve pasif sessizlik	,541	,292	,287	51,236 p=,000*	,728	,102	,541	7,158	,000
Fırsatçı sessizlik	,256	,066	,058	8,792 p=,004**	,498	,168	,256	2,965	,004
Örgüt yararına sessizlik	,272	,074	,067	10,008 p=,002**	,593	,188	,272	3,164	,002

*p<0.05; **p<0.01 düzeyinde anlamlıdır

Kabullenici ve pasif sessizlikteki değişimin %2,9'unun (R²=,292), fırsatçı sessizlikteki değişimin %0,6'sının (R²=,066), örgüt yararına sessizlikteki değişimin %0,7'sinin (R²=,074) psikolojik sözleşme ihlali değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular sonucunda araştırmanın H₁, H₂, H₃, H₄ hipotezlerini doğrular niteliktedir.

8. Sonuç

Araştırma verilerinde elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sessizliği etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik alt boyutlarını etkilemektedir.

9. Tartışma

Örgüt ve çalışan arasında yazılı olmadan gerçekleşen psikolojik sözleşme çalışanı birçok yönden etkilemektedir. Fakat psikolojik sözleşme ihlali çalışanı olumsuz olarak etkileyeceği bazı davranışlarını sergileme ve düşüncelerini ifade etmekte sessiz kalacakları akla gelmektedir. Bu durumda bu araştırma bu sorunsala cevap aramak üzere yapılandırılmıştır. Bu bağlamda araştırmadan





elde edilen bulgular sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Literatürde Örucü ve Uzun (2018) gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguların göre, psikolojik sözleşme ihlali artıca ve örgütsel sessizlik davranışın artacağı sonucunu doğrular niteliktedir. Örgütte yaşanacak olan psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri artacaktır. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanlar terfi, işsiz kalma korkusu, maddi imkânlar ya da kişilikleri gibi birçok faktörlerden etkilenerek sessiz kalabilecekleri ifade edilebilir.

Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinin artacağı ifade edebilir. Örucü ve Biyan (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin boyutu olan prososyal sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Hatipoğlu & Akduman (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ile bireysel sessizlik ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Hatipoğlu & Akduman, 2015:2145).

Araştırma bulguların göre psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların kabullenici ve pasif sessizlik davranışlarını artıracaktır. Bu durumda konuşmalarının mevcut durumu değiştirmeyeceği düşüncesi araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir. Bu bulgular çalışanların mevcut durumu kabul edecekleri, şikâyetlerini dile getirmeyeceklerini düşündürmektedir. Ayrıca araştırma bulguları çalışanların fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri de etkilenecektir. Fakat fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizliğin psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanma yüzdesinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların iş arkadaşları ve





örgüt yararına sessizlik düzeylerini etkileyen başka faktörlerin olduğunu düşündürmektedir.

10. Öneriler

Psikolojik sözleşme ihlali hem çalışana hem de işverene zarar verebilir. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanın örgütüne karşı olan güveninin azalması sonucunda işten ayrılma durumu yaşanabilir. Böylece örgütlerde personel devir hızı artacaktır.

Ayrıca çalışanların duygu ve hislerini ifade etmemesine yol açarak örgütsel sessizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Örgütsel sessizlik sonucunda çalışanlarda düşük performans, düşük motivasyon, düşük örgütsel bağlılık ortaya çıkabilir. Örgütlerin bu olumsuz durumlarla karşılaşmaması için yöneticilerin psikolojik sözleşme kavramının önemini göz ardı etmemesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda araştırma psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki sonuçlarına dikkat çekmektedir.

Tüm bu açıklamalar bağlamında araştırma sadece özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma konusu yazında psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılandırılacak yeni araştırmalara zemin hazırlayacaktır. Bu kouyla ilgili farklı örneklem grupları, kamu veya özel sektör katılımcılarını içeren karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir. Bu bağlamda yapılandırılacak tüm araştırmaların yazına katkı sağlayacağı, diğer araştırmacılar için yol göstereceğine inanılmaktadır.

Araştırma bulguları katılımcılar açısından değerlendirildiğinde elde edilen bulgular, çağrı hizmetleri sektöründe çalışan belli bir örnekleme kapsamaktadır. Elde edilen bulgular katılımcıların vermiş oldukları ifadelerle sınırlıdır. Konuyla ilgili farklı sektörlerde farklı örneklem ile yapılması alana katkı sağlayabilir. Bu araştırma ilerde yapılacak çalışmalara zemin hazırlayacak ve katkı sağlayacaktır.





KAYNAKÇA

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., & Kahraman, E. (2017). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges-November/Kasım*, 73-79.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32). 47-80.
- Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(2).
- Genç, N. & Koçel, T.,(2014). Örgütsel sessizlik ve tecahül-i arifane: iki farklı konudan aynı davranış düzlemine. 2.Örgütsel Davranış Kongresi. Kayseri, 129-136.
- Güney, M., & Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Küçük, O. (2016) Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Levinson, W. A.; (2004), "Empower Your Employees", *Industrial Engineer*, December, 36(12), s. 28.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and H. Patricia E. (2003). An Exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1453-1476.
- Morrison, E. W. Sandra L. Robinson. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Örücü, E., & Biyan, N. A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: İmalat sektörüne yönelik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 45-72.
- Özdaşlı, K., & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir





- içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tibbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Pierce, J. L. Randall B. D. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), ss. 163-178.
- Pinder, C. C. ve Harlos K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s:331-369.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tayfun, A., Çatır, A. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, 114-134.
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Üçok, D. I., & Torun, A. A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 27-37.
- Walker, A. Dorothy M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), ss. 433-441.
- Örücü, E., & Biyan, N. A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: imalat sektörüne yönelik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 45-72.
- Uzun, İ., (2018). Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 141-160.
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2019). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.

