
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ROLÜ: SAVUNMA SANYİİNDE BİR UYGULAMA

Kemal KÖKSAL¹, Kemal EROĞLUER², Hakan YAPAR³

Öz

Yenilikçi davranış, işyerinde ürün ve uygulamalara ilişkin yeni fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanabilir. Psikolojik sözleşme ise çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Psikolojik sözleşmenin ihlaline yönelik bir algı, çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara neden olabilmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine yönelik algıları, psikolojik ve güvenliğe ilişkin endişelerinden dolayı sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlalinin yenilikçi davranışa etkisi ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünü incelemektir. Araştırma verileri, savunma sanayiinde faaliyet gösteren iki farklı firmada çalışan toplam 213 kişiden elde edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle; değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık etkisi korelasyon ve regresyon analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçları psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların yenilikçi davranışını olumsuz olarak etkilediğini ve örgütsel sessizliğin bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularının uygulamaları ve gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Psikolojik Sözleşme İhlali, Yenilikçi Davranış, Örgütsel Sessizlik*
JEL Sınıflandırması: *D23, M12, O32*

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SILENCE: AN APPLICATION FOR DEFENSE INDUSTRY

Abstract

Innovative behavior refers to behaviors that involve the production and implementation of new ideas at workplace. Psychological contract is an important determinant of employee behavior. A perception of the psychological contract breach may lead to negative attitudes and behaviors. Employees may behave silently because of the psychological and security concerns in case of violation of the psychological contract breach. The aim of this study is to examine the effect of psychological contract breach on the innovative work behavior and the mediating role of organizational silence in this relationship. Survey data were collected from a sample of 213 employees from two firms in defense industry. Confirmatory factor analysis is conducted for testing scale validity; correlation and regression analyses are applied for testing the relationship and mediating effect respectively. The result showed that psychological contract breach has negative effect on the innovative work behavior and organizational silence has the mediating role in the relationship between psychological contract breach and innovative work behavior.

Keywords: *Psychological Contract Breach, Innovative Work Behavior, Organizational Silence*
JEL Classification: *D23, M12, O32*

*Bu çalışmanın bir önceki hali 17.Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Doktor, Milli Savunma Ü., Kara Harp Okulu, kkoksal@kho.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7653-1762>

² Doktor, Milli Savunma Ü., Kara Harp Okulu, kerogluer@kho.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2456-5140>

³ Öğretim Görevlisi, Milli Savunma Ü., Kara Harp Okulu, hyapar@kho.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2362-7431>

DOI: 10.18092/ulikidince.434389

Makalenin Geliş Tarihi (Received Date): 18.06.2018

Yayına Kabul Tarihi (Acceptance Date): 23.07.2018

1. Giriş

Günümüzde örgütler, ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yenilikçi olmalıdırlar (Banbury ve Mitchell, 1995; Roberts, 1999). Örgütlerin sürekli olarak yenilik yapmaları, çalışanların yenilikçi davranışları ile ilişkilidir (Janssen, 2000). Çalışanların yenilikçi davranışı, görev tanımları gereği olabileceği gibi, gönüllü de olabilmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, çalışanların görev tanımlarının dışında yenilikçi davranışla fark yaratmalarına dayanmaktadır (Katz, 1964). Amazon, 3M ve IBM gibi birçok firma, çalışanların görev tanımlarının dışında geliştirdikleri birçok yenilikçi fikir sayesinde buldukları konuma gelmiştir (Hamel, 2000). Çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan sürekli gelişme, kurumsal girişimcilik ve öneri sistemleri gibi yaklaşımlarda esas olan, çalışanların yenilikçi davranışlarıdır (Fuller vd., 2006; Sharma ve Chrisman, 1999). Yenilikçi davranış, işyerinde yeni fikirlerin üretilmesini veya uygulanmasını kapsayan davranışları ifade etmektedir (Yuan ve Woodman, 2010).

Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışanların karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin, çalışan inançlarını ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau, 1989). Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar, örgütlerinin kendilerine iyi davrandığını algıladıklarında, karşılık olarak olumlu davranışlar gösterme eğiliminde olmaktadır (Blau, 1964). Psikolojik sözleşmenin ihlal (PSİ) edildiğine yönelik bir algı da olumsuz tutum ve davranışlara neden olabilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000; Bal, De Lange vd., 2008). Çalışanlar, karşılıklı verilmiş sözlerin, örgütleri tarafından ihlal edildiğini gördüklerinde, aykırı işyeri davranışı ve işten ayrılma gibi çeşitli aktif tepkiler gösterebilirken, psikolojik ve güvenlik kaygılarından dolayı sessiz kalma gibi pasif tepkiler de gösterebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışan sessizliği, yenilikleri azaltabilmekte (Argyris ve Schön, 1978), örgütsel değişim çabalarını engelleyebilmekte ve çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını azaltabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların yenilikçi davranış sergilemesinin önemli olduğu sektörlerden biri de savunma sektörüdür. Bu sektördeki çalışanların yenilikçi davranışları hem şirketler hem de ülkemiz açısından büyük önem taşımaktadır. Savunma sanayiinde geliştirilecek teknolojiler için, yenilikçi davranışı etkileyen unsurların neler olduğunun belirlenmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmanın, yenilikçi davranışın önemli olduğu sektörlerde, yöneticilere faydalı bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, çalışmada PSİ'ye yönelik algının, çalışan sessizliği ve yenilikçi davranış üzerinde olumsuz etkileri olup olmadığı araştırılmaktadır.

Çalışmada ilk olarak kavramsal çerçeve başlığı altında araştırma değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkiler ortaya konulacaktır. Daha sonra, araştırma kapsamında toplanan veriler analiz edilecek ve araştırma bulguları raporlanacaktır. Sonrasında elde edilen bulguların tartışması yapılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Psikolojik Sözleşmenin İhlali ve Yenilikçi Davranış

Sosyal mübadele kuramına göre (Blau, 1964), çalışanlar kendilerine verilen sözlerin tutulmadığına yönelik bir algıları olduğunda, buna karşılık olarak olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Psikolojik sözleşme örgütle çalışanlar arasındaki yazılı olmayan sözleşmedir ve karşılıklı beklentileri içermektedir (Rousseau, 1989). Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen sözlerin tutulmaması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda, ilişkiyi dengelemek adına, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışın azalması gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir (Tekleab vd., 2005; Bal vd., 2008; Newton vd., 2008). Yenilikçi davranış, çalışanların rol dışı sergiledikleri gönüllü bir örgütsel davranıştır. Çalışanlar kendilerine verilen sözler tutulmadığında ekstra rol davranışlarını

azaltabilmekte ya da bunları sergilemekte gönülsüz olabilmektedir (Kahn, 1990). Bu kapsamda araştırmanın bir numaralı hipotezi kurulmuştur.

H1: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalili algısı, yenilikçi davranışı olumsuz olarak etkilemektedir.

2.2. Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü

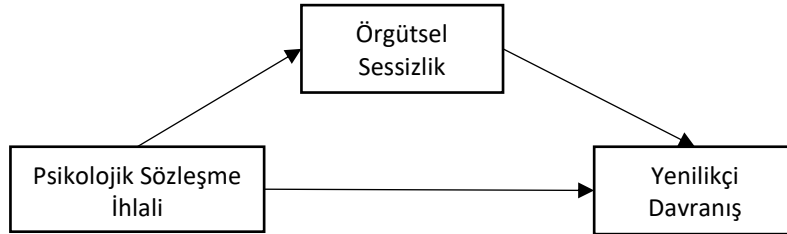
Hirschman (1970) çalışanların işe yönelik tutumları sonucunda aktif ve pasif tepkiler gösterebildiğini ifade etmiştir. İşten ayrılma ve ses çıkarma aktif tepkilerken, bağlılık ve ihmal pasif tepkilerdir. Çalışanlar işe yönelik olumsuzlukları düzeltmek, sorunları dile getirmek ve çözüm önerileri sunmak için her zaman ses çıkarmayı (bunları dile getirmeyi) seçmeyebilmektedir. Çalışanlar bireysel, örgütsel ve sosyal etkenlerden dolayı seslerini çıkarmayabilmekte ve sessiz kalabilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006). İşini ya da pozisyonunu kaybetme endişesi, kötü durumları dile getiren kişi olmama isteği (Lu ve Xie, 2013), sorunları söylemenin bir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesi ve öz yeterliliklerinin düşük olması gibi nedenler çalışanları sessizliğe itebilmektedir (Milliken vd., 2003). Morrison ve Milliken (2000), örgüt ve yöneticilerin çalışanlara verdikleri sözleri tutmamaları durumunda, çalışanların sessiz kalabileceklerini ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel sessizliğin de örgütsel değişimi yavaşlatacağı, içsel motivasyonu ve tatmini azaltacağı, stres ve aykırı işyeri davranışını artıracaklarını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle araştırmanın iki numaralı hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel sessizliğin, psikolojik sözleşme ihlali ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

3. Veri Seti ve Yöntem

PSİ'nin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin örgütsel sessizlik aracılığıyla gerçekleşip gerçekleşmediği incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.1. Örneklem

Araştırma kapsamında, savunma sanayiinde faaliyet gösteren iki farklı firmada çalışan 213 kişiden veri toplanmıştır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Örneklemde yer alanların % 7'si lise, %44,6'sı lisans, %36,6'sı yüksek lisans ve %11,7'si doktora mezundur. Katılımcıların %27,7'si 22-28 yaş aralığında, %23'ü 29-34 yaş aralığında, %16,9'u 35-40 yaş aralığında, %23'ü 41-46 yaş aralığında ve %9,4'ü 47 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %42,7'si kadın, %57,3'ü erkek ve %67,1'i evli, %32,9'u bekârdır.

3.2. Ölçekler

Ölçekler beşli Likert (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Daha önceden değişik çalışmalarda kullanılan ölçeklerin araştırma örneklemindeki geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirliği ise Cronbach Alpha ile test edilmiştir. Yenilikçi davranış ölçmek için (Jong, 2007) tarafından geliştirilen, fikir uygulama, fikir üretme, fırsat geliştirme ve fikir savunma olarak dört boyuttan oluşan anket formu kullanılmıştır. Ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için Robinson ve Rousseau

(1994) tarafından geliştirilen ve 9 ifadeden oluşan psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Analiz sırasında ölçeğin maddeleri ters kodlanarak psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algı ölçülmüştür. Araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen sessizlik ölçeğinin, yönetici ve örgütten kaynaklanan sessizlik boyutu kullanılmıştır. Ölçekte dört ifade bulunmaktadır.

3.3. Analiz ve Bulgular

Ölçeklerin yapı geçerlilikleri için DFA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Yenilikçi davranış ölçeği için ilk önce ilişkisiz DFA, sonra sırasıyla birincil, ikincil seviye ve son olarak tek faktörlü DFA uygulanmış ve aralarından en iyi uyum değerini veren tek faktörlü yapı kullanılmıştır. Bu yapıda “İnsanları yeni fikirleri desteklemesi için ikna ederim.”, “Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.” ve “Yeni işlerin geliştirilmesine çaba harcarım.” ifadeleri uyumu düşürdüğü için ölçekten çıkartılmıştır. Çıkarma işlemi sırayla yapılmış ve her bir ifadeden sonra kabul edilebilir uyum değerini veren modele kadar devam edilmiştir. Sonuç olarak, yedi ifade kalan tek boyutlu yenilikçi davranış ölçeğinin, uyum değerleri kabul edilebilir aralıktadır. PSİ ölçeği DFA analiz sonuçlarına göre uyum değerlerini düşüren “Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir,” “Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.” ve “İşimin ve çalıştığım iş yerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.” ifadeleri sırayla analizden çıkarılmıştır. Altı ifadeli ölçeğin kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin dört ifadeden oluşan yapısının geçerliliği doğrulanmıştır.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Yenilikçi davranış	13,839	8	1,730	0,059	0,992	0,979	0,945
Psikolojik sözleşme ihlali	7,537	8	0,942	0,000	1,000	0,988	0,969
Örgütsel Sessizlik	4,107	2	2,053	0,070	0,995	0,991	0,955

Not: χ^2 : Chi Square; df: Degrees of Freedom; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness Fit Index

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri ile ölçülmüştür. Araştırmadaki değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Yenilikçi davranış, PSİ ve örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin güvenilir oldukları değerlendirilmiştir (Sırasıyla, 0,899; 0,818; 0,851). Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde yenilikçi davranışın ortalamasının üzerinde (ort.=3,32; ss=0,76) bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum örneklemdaki çalışanların, ortalamasının üzerinde yenilikçi davranış sergiledikleri yönünde bir yargıların olduğu şeklinde değerlendirilebilir. PSİ (ort.=2,89; ss=0,71) ve örgütsel sessizlik (ort.=2,94; ss=0,86) değişkenleri ise ortalamasının biraz altında değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise örneklemdaki çalışanların ortalama seviyede PSİ ve örgütsel sessizlik algısının olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde yenilikçi davranış ile PSİ arasında anlamlı negatif düşük seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Yenilikçi davranış ile örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı negatif orta derecede bir ilişki olduğu ve PSİ ile örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı pozitif orta derece bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	SS	1	2
1.Yenilikçi davranış	3,32	0,76	-	
2.Psikolojik sözleşmenin ihlali	2,89	0,71	-0,15*	-
3.Örgütsel sessizlik	2,94	0,86	-0,41*	0,54*

Not: * p<0,01

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak, koşullu dolaylı ve aracı etkileri görmek amacıyla regresyon temelli yol analizi yapılmıştır (Hayes ve Matthes, 2009). Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini incelemek amacıyla Hayes (2013) tarafından koşullu süreç analizleri için geliştirilen “process” programı kullanılmıştır (Model 4). Analiz sonucu Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Aşama 1			Aşama 2			Aşama 3		
	Yenilikçi Davranış	Örgütsel Sessizlik	Yenilikçi Davranış	β	SE	p	β	SE	p
Bağımsız Değişken	β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p
Sabit	3,85	0,22	0,01	1,04	0,21	0,01	4,25	0,21	0,01
Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,18	0,07	0,01	0,66	0,07	0,01	0,07	0,08	0,35
Örgütsel Sessizlik							-0,39	0,07	0,01
Model R ²	0,03		0,01	0,29		0,01	0,17		0,01

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, PSİ’nin yenilikçi davranışı anlamlı ve olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmamızın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir. PSİ’nin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin örgütsel sessizlik aracılığıyla gerçekleştiğine yönelik yapılan aracılık testine sonucuna göre; örgütsel sessizlik modele dâhil edildiğinde yenilikçi davranışın etkisi anlamsızlaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliğin aracılık etkisi söz konusudur. Aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin yapılan Sobel (1982) testi sonucunda, aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (z=-4,99, p<0,01). Örgütsel sessizliğin modele dâhil edilmesi sonucunda, PSİ’nin yenilikçi davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı (aracılık) etkisi Tablo 4’te sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, PSİ’nin örgütsel sessizlik aracılığıyla anlamlı ve negatif olarak yenilikçi davranışı etkilediği görülmektedir (Effect=-0,256, p<0,01). Bu kapsamda araştırmamızın iki numaralı hipotezi de kabul edilmiştir.

PSİ’nin yenilikçi davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi Bootstrap yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4’te gösterilmiştir. Buna göre PSİ’nin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı doğrudan etkisi yoktur. PSİ örgütsel sessizlik aracılığıyla yenilikçi davranış üzerindeki dolaylı etkisi -0,256’dır.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisi

Doğrudan Etki	Effect	SE	p	LLCI	ULCI
Örgütsel Sessizlik	0,073	0,079	0,346	-0,303	0,067
Dolaylı Etki	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Örgütsel Sessizlik	-0,256*	0,044	-0,346	-0,171	

Not: *p<0,01, Effect: Etki, SE: Standart Hata, LLCI:Alt sınır güven aralığı, ULCI:Üst sınır güven aralığı, Boot:Bootstrap

4. Tartışma ve Öneriler

Araştırmada, sosyal mübadele kuramından (Blau, 1964) hareketle, çalışanların PSİ’ye yönelik algılarının, ekstra rol davranışı olarak (Katz, 1964) da ortaya çıkabilen yenilikçi davranışı azaltıp azaltmadığı incelenmektedir. Araştırmada, PSİ’ye yönelik algıların, yenilikçi davranışları anlamlı bir şekilde azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç diğer araştırmaların sonuçlarını destekleyici niteliktedir. Yapılan araştırmalarda PSİ’nin, olumsuz çalışan davranışlarıyla ilişkili olduğu (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 2000) ve ekstra rol davranışlarını azalttığı (Turnley ve Feldman, 1998; Robinson ve Morrison, 1995) gösterilmiştir. Chang ve diğerleri (2013), Hanif ve Khan (2016) PSİ’nin yenilikçi davranışı azalttığını bulmuşlardır. Newton ve diğerleri (2008) psikolojik

sözleşmeye uyulduğuna yönelik çalışan algılarının, yenilikçi davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre, çalışanlar örgütleriyle aralarında yapılan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladıklarında, sessizliklerini artırarak yenilikçi davranışı azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgütsel sessizlik aracılığıyla yenilikçi davranışı azaltmaktadır. Bu sonuç, Wang ve Hsieh (2014) tarafından yapılan araştırma sonucuyla paraleldir. Psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında örgütsel sessizliğin aracılık etkisini tespit etmişlerdir. Çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine yönelik bir algı olduğunda bu durum, doğrudan yenilikçi davranışı etkilememekte, diğer örgütsel değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Analiz sonucunda, örgütsel sessizliğin regresyon modeline dâhil edildiğinde PSİ'nin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, PSİ çalışanların sessiz kalmasına neden olmakta ve dolaylı olarak yenilikçi davranışı azaltmaktadır. Bu sonuç yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını algıladıklarında, sessiz kalmakta ve yaratıcı fikirlerini ifade etmemektedir. Bu açıdan savunma sanayii gibi yenilikçiliğin önemli olduğu teknoloji yoğun örgütlerde, yenilikçi davranışı artırmak adına çalışan sessizliğinin altında yatan nedenler anlaşılmalı, onların fikirlerini ortaya çıkaracak örgütsel tutum ve davranışlar geliştirilmelidir. Bu bağlamda kendisine verilen sözlerin tutulması ya da böyle bir algı oluşturulması durumunda çalışanlar fikirlerini ifade ederek, yenilikçi davranışlar sergileyebilecektir.

Çalışmanın bir takım sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak savunma sanayii gibi çok büyük bir evrende, sadece iki firmadan kolayca örnekleme yöntemi ile veri toplanmasıdır. Bu yüzden çalışma bulguları genelleştirilememektedir. Sosyal beğenilirlik algısının bir diğer kısıt olduğu değerlendirilmektedir. Çalışanların olan durumu değil de arzu edilen duruma göre yanıtlar vermiş olasılığı bulunmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda savunma sanayiinin dışında PSİ ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki araştırılabilir ve bunun yanında örgütsel sessizliğin dışında diğer aracı ve düzenleyici değişkenlerin de etkisi araştırılabilir.

Kaynakça

- Argyris, C. ve Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. ve Van Der Veld, M. E. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta- Analysis of Age as a Moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Banbury, C. ve Mitchell, W. (1995). The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival. *Strategic Management Journal*, 16, 161-182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Chang, H., Hsu, H., Liou, J. ve Tsai, C. (2013). Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2120–2135.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Fuller, J., Marler, L. ve Hester, K. (2006). Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborate Model of Work Design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Hamel, G. (2000). Waking up IBM. *Harvard Business Review*, 78(4), 137-146.

- Hanif, F. ve Khan, M. (2016). Linking Psychological Contract and Innovative Work Behavior, moderated path analysis of Organizational Resources and mediated role of Work Engagement. *Proceedings of 2nd International Multi-Disciplinary Conference*, (s. 1-11). Gujrat.
- Hayes, A. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-Based Approach*. New York: Guilford.
- Hayes, A. F. ve Matthes, J. (2009). Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41, 924–936.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41, 1539–1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jong, J. P. (2007). *Individual innovation: The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*. Amsterdam: Zoetermeer: EIM.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Lu, J. ve Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17).
- Milliken, F., Morrison, E. ve Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and why? *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. ve Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 705-725.
- Morrison, E. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Newton, S. K., Blanton, J. E. ve Will, R. (2008). Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of Their Psychological Contract. *Information Resources Management Journal*, 21(4), 27-48.
- Roberts, P. (1999). Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 20, 655-670.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.

- Sharma, P. ve Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Tekleab, A., Takeuchi, R. ve Taylor, M. (2005). Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1998). Psychological Contract Violations During Organizational Restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Wang, Y. D. ve Hsieh, H. H. (2014). Employees' Reactions to Psychological Contract Breach: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 57-66.
- Yuan, F. ve Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SILENCE: AN APPLICATION FOR DEFENSE INDUSTRY

Extended Abstract

Aim: Organizations must be innovative to perform their jobs and gain competitive advantage (Banbury and Mitchell, 1995; Roberts, 1999). Employees' innovative behavior is important for continuous improvement (Janssen, 2000). Innovative behavior refers to behaviors that involve the production and implementation of new ideas at workplace (Yuan and Woodman, 2010). Psychological contract is an important determinant of employee behavior (Morrison and Robinson, 1997). It refers to employees' feelings about the mutual responsibilities of the organization and its employees. A perception of the psychological contract breach may lead to negative attitudes and behaviors (Robinson and Morrison, 2000). Employees may behave silently because of the psychological and security concerns in case of violation of the psychological contract breach. The aim of this study is to examine the effect of psychological contract breach on the innovative work behavior and the mediating role of organizational silence in this relationship.

Method: The effect of the psychological contract breach on the innovative behavior has been investigated through organizational silence. The model created for this research is so:

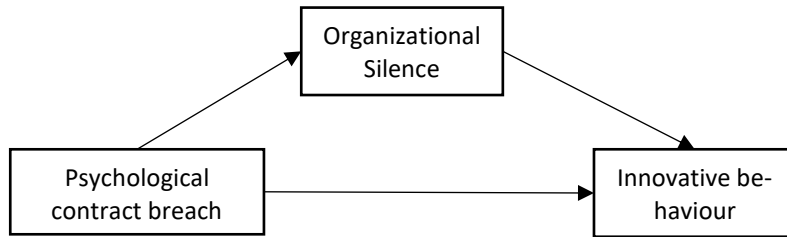


Figure 1: Research Model

The following hypotheses were tested in the study:

H1- Psychological contract breach affects negatively innovative behavior.

H2- Organizational silence has a mediating effect on the relationship between psychological contract breach and innovative behavior. For the study, data were collected from 213 individuals working in two different firms in the defense industry. The data were collected by convenience sampling method. The scales used in the research were prepared as five Likert type scales (1=strongly disagree, 5=strongly agree). Since the scales used in different studies, validity and reliability of the scales was tested by confirmatory factor analysis and Cronbach Alpha. To measure innovative behavior, the scale developed by Johg (2007) consisting of 10 items was used. The scale developed by Robinson and Rousseau (1994) consisting of 9 items was used to measure the psychological contract breach and the scale developed by Çakıcı (2010) consisting of 4 items was used to measure organizational silence. As a result of the confirmatory analysis, the innovative behavior scale fell to six items. It has been determined that the six-item scale has an acceptable according to fit values.

Findings: SPSS 21 and AMOS programs were used for analyses. According to Cronbach's Alpha Analysis the acceptable reliability results were found (Perceived Psychological Contract Breach Scale: =0,818; Innovative Work Behavior: =0,899; Organizational Silence =0,851). Descriptive statistics, Structural Equation Modeling based on PLS (Partial least square) algorithm and Sobel test were used to summarize the relationships among the variables.

When the correlation values between the variables were examined, it was found that there was a significant negative and low level relationship between innovative behavior and psychological contract breach. There was a significant negative medium relationship between innovative behavior and organizational silence and a significant positive medium relationship between psychological contract breach and organizational silence. The regression-based path analysis was conducted to test conditional indirect and mediator effects for testing research hypotheses (Hayes and Matthes, 2009). In order to examine the causal relationship among the variables, "process" program developed by Hayes was used. Confirmatory Factor Analysis was conducted to confirm the dimensions of the variables (Psychological Contract Breach, Innovative Work Behavior and Organizational Silence) and it has been seen that factor loadings are acceptable for all variables (factor loads respectably: 0,969- 0,945-0,955). After the confirmation process hypotheses were tested with SPSS. First hypothesis (H1) which claimed that employees' perception of psychological contract breach affects negatively innovative behavior was accepted ($\beta=-0,18$, $p<0,01$). This finding indicated that when the employees' have higher psychological contract breach perceptions; they act less innovative behavior. The mediation test was conducted in which the effect of psychological contract breach on innovative behavior was achieved through organizational silence. When the organizational silence was included the model the effect of innovative behavior became meaningless. In other words, the organizational silence has a full mediating effect on the relationship between psychological contract and innovative behavior. It is determined that the mediating effect was significant according to the Sobel test result ($z=4,99$, $p<0,01$). It has been determined that psychological contract breach affect significantly and negatively on innovative behavior through organizational silence. The second hypothesis of research (H2) is accepted. The direct effect of psychological contract breach on innovative behavior was analyzed by making a bootstrap. According to the analysis result, psychological contract breach has no significant direct effect on innovative behavior. There is indirect effect of the psychological contract breach on the innovative behavior. The indirect effect through organizational silence is 0,256.

Conclusion: As a result, psychological contract breach causes employees to remain silent and indirectly reduces the innovative behavior of employees. When this result is evaluated in terms of the managers, the employees remain silent and do not express their opinions when they perceive that the promise given to them is not kept. In this respect, in technology-intensive organizations where innovation is important, such as the defense industry, the underlying causes of silence must be understood in order to improve innovative behavior and organizational attitudes and behaviors that will reveal their ideas should be developed. Thus, in the case of keeping the promises given to him/her or creating such a perception, employees will be able to express innovative behavior by expressing their ideas.