

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Edip ÖRÜCÜ¹, İsa UZUN²

Öz

Araştırma Makalesi

Bu çalışmanın amacı hastane çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu amaç kapsamında, Bandırma'da bir hastanede görev yapan 179 çalışanından anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik

Impact of Psychological Contract Violation Perception on Organizational Silence

Abstract

Research Paper

The purpose of this study to determine hospital employees psychological contract breach and organizational silence levels and reveal the relationship between psychological contract breach and organizational silence. For this purpose data was collected from 179 employees that works in a hospital in Bandırma using the questionnaire method. As a result of the correlation analysis, it is seen that there is a positive relationship between violation of psychological contract and organizational silence. As a result of the regression analysis, it was found that the psychological contract violation had a statistically significant effect on the sub dimensions of organizational silence.

Keywords: Psychological Contract Breach, psychological contract violation, Organizational Silence.

Makale Bilgileri / Article Info

Alındığı Tarih / Received 14.03.2018

Kabul tarihi / Accepted 24.07.2018

¹ Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, eorucu@bandirma.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-3301-7496>

² YL Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, isazun48@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3861-3270>

Giriş

Geçmişten günümüze işveren ve çalışanlar arasında birtakım beklentilerin olduğu bilinmektedir. Bu beklentiler karşılandığında iki tarafın memnuniyeti söz konusuysen, beklentilerin karşılanmaması bir takım hayal kırıklığı ve içe kapanmanın meydana gelmesine neden olmaktadır. Günümüzde en önemli rekabet unsuru olan insanın verimli ve etkin olabilmesi için örgüt ile çalışan arasında bir sinerji oluşturulması gerekmektedir. Bu açıdan psikolojik sözleşme ihlali ve bunun sebep olabileceği örgütsel sessizliğin incelenmesi gerek literatür gerekse işletmeler açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların örgüte giriş aşamasında sağlayacağı faydaya karşılık, örgütünde işgörenin gereksinimlerini karşılayacağına yönelik beklentilerin oluşması ile çalışan ve örgüt arasında bir psikolojik sözleşme meydana gelir. Bu aşamada taraflar arasındaki “değer alış-verişi” beklentiler doğrultusunda devam etmesi halinde çalışanlar olumlu bir tutum ve davranış sergileyeceklerdir. Ancak ihlal algısının oluşması durumunda çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyecektir (Esmer, 2018:21).

Çalışanın işle ilgili ya da örgütsel katkılarını kurumun tutum ve davranışları ile mukayese ettiğinde, kurumun kendisine karşı bir takım yükümlülükleri yerine getirmediğine dair algıya sahip olmasına psikolojik sözleşme ihlali denir (Üçok ve Torun, 2014:234).

İlk bakışta düşüncelerini dile getirmemek, iletişim kurmamak ve pasif hale gelmek gibi görünen sessizlik kavramı, aslında önemli sayılabilecek bir tepki aracı, dolayısıyla iletişimin farklı bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu iletişim kaynağı çalışma arkadaşları, amirler gibi örgüt üyelerine çeşitli mesajlar verme aşamasında hatırı sayılır bir değeri bulunmaktadır (Acaray ve Şevik, 2016:6).

Örgütte sorunlar çıktığında çalışanların düşünce veya endişelerini dile getirmemeleri olarak bilinen örgütsel sessizlik, örgütün değişimi ve gelişimi açısından önemli bir engel ve bunun yanında fikir ve görüşlerini dile getirebilen çoğulcu bir örgüt oluşturulmasında önemli bir tehdittir (Çakıcı, 2007:146).

Bu doğrultuda yapılan çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olduğunda çalışanların örgütsel sessizliğe bürünüp bürünmedikleri ve söz konusu sessizliğin meydana gelmesi halinde daha çok hangi alt boyutta sessiz kaldıklarını saptamaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Psikolojik Sözleşme ve İhlali

Psikolojik sözleşme kavramının ilk kullanımı 1960 yılında Argyris tarafından yapılmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin 2010:2). Kavramsal olarak öne çıkmadan öncede varlığı yüzyıllara dayanan psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren veya yöneticiler arasında oluşturdukları yazılı bir sözleşmeden ziyade fikri beklentilerden meydana gelen ilişkidir (Özdaşlı ve Çelikkol 2012:143).

Psikolojik sözleşme, işveren ve işgören arasında yazılı sözleşmeler gibi açık olmayıp daha çok örtük sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme genel olarak taraflar arasında karşılıklı takas temeline dayanan, birbirlerinin kurallarına uyacakları öngörüsüyle sözle ifade edilmemiş beklentilerdir. Karşılıklı imza edilmiş iş sözleşmelerindeki boşluk ve belirsizlikler psikolojik sözleşmenin oluşmasına neden olmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012:16).

Psikolojik sözleşmeler öznelidir, sözleşme her ne kadar karşılıklı yükümlülükler içerse de, iki tarafında bir sözleşmenin varlığına inanması gerekmez (Robinson ve Rousseau, 1994:246). Psikolojik sözleşme, algısal düşünce yapısına iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme, çalışanların kendi düşünce dünyalarında oluşturduğu fikirler ile işverenlerin ne beklediği ya da ne vaat ettiğini belirlemeye yönelik bir eğilim taşıdığı görülmektedir (Yiğit, 2015: 121).

Psikolojik sözleşmeye ait birçok sınıflandırma olsa da literatürde yaygın olarak kullanılan iki tür sınıflandırma olduğu bilinmektedir. İşlemsel sözleşme; psikolojik sözleşme konularında değişimin nadiren görüldüğü, ast ve üst ilişkilerinin daha belirli olduğu, ekonomik koşullara odaklı ve kısa vadeli bir sözleşme türüdür (Elden, 2017:13). İlişkisel sözleşme; maddi ve maddi olmayan değişimleri de içine alarak ilişkilerin kurulması ve devamlılığın sağlanmasına dayalı, zaman dilimi açısından genellikle açık uçlu olan, karşılıklı bağımlılıklar ve duygusal katılımın ön planda olduğu sözleşme türüdür (Çetin, 2010:16).

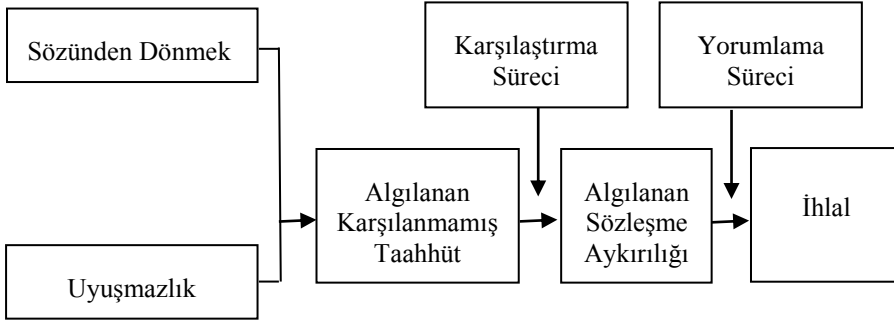
Örgüt ile çalışan arasında yazılı veya sözlü olarak belirlenmiş bir anlaşma olmasa da psikolojik olarak tarafların birbirlerinden beklentileri ve buna bağlı olarak karşılıklı yükümlülükleri oluşmaktadır (Elden, 2017:23). Bu gerçekleşmesi beklenen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi veya eksik getirilmesi hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Bu aşamada oluşan ihlal algısı, taraflardan birinin sözleşme kapsamında yükümlülüklerin yerine getirilmediğiyle ilgili sahip olduğu algıya denir (Aykanat, 2014: 22).

Psikolojik sözleşme ihlali, sözünden dönmek (reneging) ve uyumsuzluk (incongruence) olarak iki temel nedene dayanır.

Sözünden dönmek olgusu, taraflardan birinin uymak zorunda olduğu yükümlülükleri bilmesine rağmen yerine getirmemesi, uyumsuzluk olgusu ise tarafların yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülüğü bilmemesi ya da

yükümlülüğü hakkında farklı görüş açısına sahip olmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşme ihlalinin, Elden (2017)'e göre gelişim süreci şekil 1'de gösterilmektedir:



Şekil 1: Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşum süreci

Kaynak: Elden, 2017:27

Elden (2017)'e göre psikolojik sözleşme ihlali altı aşamadan oluşan bir süreç olup, ilk olarak ihlalin sebepleri olan sözünden dönmek veya uyuşmazlık durumlarının ortaya çıkmaktadır. İkinci aşamada, taahhüt edilen ile elde edilenler arasında oluşan fark nedeniyle “algılanan karşılanmamış taahhüt” durumunun oluşmasına neden olacaktır. Bu aşamada karşılaştırma sürecinin başladığı görülmektedir. Dördüncü aşamada çalışanların, yükümlülüklerini yerine getirmeyenin örgüt olduğu ve gerekli taahhütlerin karşılanmaması “algılanan sözleşme aykırılığı” durumunu oluşturmaktadır. Beşinci aşama olarak kişisel inançları çerçevesinde çalışanların psikolojik sözleşmeyi değerlendirdiği yorumlama sürecidir. Son aşamada taraflar arasında bir sözleşme aykırılığı olduğu algısına sahip bireyin değerlendirme ve yorumları ile ihlal ortaya çıkmaktadır (Elden, 2017:27).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliği, işgörenlerin organizasyondaki sorunlar ya da işin yapılması aşamasındaki durumlar hakkında bilinçli olarak görüşlerini ya da endişelerini dile getirmemeleri olarak tanımlamıştır.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkış nedenini Örucü ve Kambur (2017:1110), çalışanların yöneticilerinden çekinmesi nedeniyle sessiz kalmayı ya da iletişim kurmak yerine kendilerini daha az ifade etmeleri olarak tanımlamıştır.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik; yöneticilerin, olumsuz geribildirim korkusu ve çalışanların güvenilmez olduğu gibi örtülü inançlara sahip

olmaları temellerine dayanmaktadır. Yöneticiler genellikle astlarından negatif geri bildirim almaktan çekinmektedirler. Bu durumun örgütsel sessizlik ortamının oluşmasını kolaylaştırdığına inanılmaktadır. İnsanlar negatif geribildirim aldıklarında, bu durumu görmezden gelme ya da konunun kaynağının güvenilirliğine saldırıda bulunma eğilimindedirler. Bir diğer görüş olan yöneticilerin örtülü inançları, çalışanların güvenilmez olduğu ve kendi çıkarlarını düşündükleri varsayımdır. Bu görüş çalışanların birtakım yaptırımlar olmaksızın örgütün menfaatleri için çaba sarf edecekleri konusunda güvensiz olduklarıdır. (Morrison ve Milliken, 2000:708).

Örgütsel sessizliğin gerçekleşmesine neden olan faktörler literatürde dört başlık altında incelenmektedir.

Çalışanların Yöneticilerine Güvenmemesi: Çalışanlar görüş bildirmeleri halinde yöneticilerin hoş karşılamaması ya da çalışanları eleştirici olarak nitelermeleri nedeniyle sessiz kaldıkları veya kendilerini eksik ifade ettikleri ifade edilmektedir. Bunun yanında çalışanlar konuşmalar bile durumun değişmeyeceğine olan inançlarından dolayı sessiz kaldıkları da görülmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:329).

Konuşmanın Riskli Olduğu Düşüncesi: Çalışanlar konuşmaları halinde problem çıkardıkları yönünde bir görüş olabileceği ve terfi etme aşamasında zarar görebileceği açısından konuşmayı riskli görmektedirler (Celep ve Kaya, 2016:235).

Dışlanma Korkusu: Çalışanların problemlerle ilgili düşüncelerini bildirme konusunda, çalışma arkadaşları ve yöneticiler nezdinde sorun çıkaran veya şikayet eden biri olarak nitelendirilmeleri ve dolayısıyla dışlanma riski taşıması nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri bilinmektedir (Gül ve Özcan, 2011:113).

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu: Çalışanlar, kurumun faaliyetleri kapsamından eksik ya da sorunlu gördükleri konular hakkında iyileştirme yapma veya düzetime çabasıyla fikirlerini beyan ettiklerinde diğerlerinin veya yöneticilerin bu durumu hoş karşılamaması ve korumacı bir davranış sergilemeleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu aşamada çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri rahatsız etmeme ve ilişkilerin zarar görmesinden kaçınma durumu söz konusudur (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:330).

Ortaya çıkış şekli açısından üç tür sessizlik bulunmaktadır (Çakıcı, 2010:31). *Kabullenici sessizlik;* çalışanların içinde buldukları durum veya problemlerle ilgili görüşlerini kendi istekleri ile beyan etmeme ve razı olma durumunu ifade etmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017:3). *Korunma amaçlı sessizlik;* bireyin olası tehditlere ve kendisine zarar verebilecek olaylara karşı savunma güdüsü ile problemleri görmezden gelme, kendini bilinçli olarak ifade etmeme, kişisel hataları gizleme gibi davranışları içermektedir (Gül ve Özcan, 2011:112). *Koruma amacıyla sessiz kalma;* işgörenin mensubu olduğu örgüt ve diğer çalışanlar için fedakarlık yada farklı güdülerle sessiz kalarak bilinçli bir şekilde bilgi yada görüşlerini ifade etmemesi durumudur. Korunma güdüsüyle bireyi ilgilendiren sonuçlardan ziyade

örgütü veya diğer çalışanların iyiliğini gözetmek veya gizlilik gerektiren konuların ifşa edilmemesi açısından sessiz kalmayı tercih etmekle ilgilidir (Çalışkan ve Pekkan, 2017:4).

1.3. Literatür Araştırması Sonuçları

Son yıllarda psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan çalışmalar şöyledir;

Reimann ve Guzy (2017) Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerinde zihinsel ve fiziksel sağlıkları açısından etkileri incelenmektedir. Çalışma Almanya'da çeşitli endüstrilerde çalışan 3870 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali çalışanlar üzerinde fiziksel ve zihinsel sağlıklarını etkilediği ama zihinsel sağlığı daha çok etkilediği anlaşılmıştır. Zihinsel sağlık, psikolojik sözleşme ihlali ile fiziki sağlık arasında kısmen aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlali çalışanlar üzerinde psikososyal stres etkileri olduğundan, işçi sağlığı için bir risk oluşturduğu desteklenmiştir.

Antonakia ve Trivellasb (2014) Yunan bankacılık sektöründe psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin arabuluculuk etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada 262 banka çalışanınin anket yoluyla görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz bir etkiye sahip olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca iş tatminin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık ile olan ilişkide aracı değişken olduğu doğrulanmıştır.

Aslan ve Boylu (2014) çalışmalarında Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi ele almışlardır. Ankara'da bulunan 7 adet 5 yıldızlı otelde çalışan 2125 kişi arasında 390 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenirken ilişki düzeyinin orta olduğu anlaşılmıştır.

Genel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönlü bir ilişki ve düşük düzey anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki anlamlıdır. Değişkenler arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır.

Aykanat (2014) Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolünün ele alındığı çalışmada 311 geçerli anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüş, bu ilişkide etik liderliğin aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) çalışmalarında İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede ihlal algısının İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi ele alınmıştır. Türkiye'de bulunan vakıf ve devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler arasında 570 anket düzenlenmiştir.

Araştırma sonucuna göre, ilişkisel psikolojik sözleşmede ihlal algısının, işten ayrılma niyetini arttıran bir etkisi gözlemlenirken, algılanan örgütsel desteği azaltan bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşmede ihlal algısının ise işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi olmadığı, ama işlemsel sözleşmenin sadece faydalar boyutunda algılanan ihlalin, algılanan örgütsel desteği azaltan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Üçok ve Torun (2014) psikolojik sözleşme ihlali ve sinizmin, çalışanları yıpratıldığı bilinen tükenmişlik üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve bununla beraber bu olumsuz tutum ile beklentilerin ilişkileri incelemektedir. Araştırma kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan 203 kişiye uygulanmıştır. Çalışmanın sunucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizmin faktörleri, tükenmişlik alt boyutlarıyla genelde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkinin pozitif olduğu görülmüştür.

Son yıllarda örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar şöyledir;

Kumral (2017) işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsek dışlanmanın aracı rolü üzerine yapılan çalışmada, İzmir'deki devlet hastanelerinde görev yapan 200 hemşire ile anket çalışması yapılmıştır. İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğe sebep olduğu, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel dışlanma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Paşa ve Işık (2017) çalışmalarında, okul müdürlerine duyulan güven düzeyleri ve okul müdürlerince sergilenen etik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi ele alınmış, Konya ilinde görevli 380 öğretmen ile anket yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Özmen ve Köseoğlu (2017) çalışmalarında örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişki ele almıştır. Uşak üniversitesinde çalışan 275 personele anket uygulanmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adalet ve örgütsel sessizlik alt boyutu olan yönetsel nedenlere ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri yönelik ilişki ve etki dereceleri güçlü çıktığı saptanmıştır.

Acaray ve Şevik (2016) Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, uluslararası bir firmanın İstanbul'daki merkezinde çalışan 900 personelinden 462'sine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucu, güç mesafesi kültür boyutunu orta düzeye yakın, toplulukçuluğu ise yüksek seviyeye yakın olarak algılayan, korunma amaçlı sessizliği en az, koruma amaçlı sessizliği ise en yüksek olarak algılamışlardır.

Çavuşoğlu ve Köse (2016) Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi üzerine yapılan çalışmada, İzmir ve Manisa'da bulunan Vakıf ve Devlet

üniversitelerinde görevli 719 akademisyene anket uygulanmıştır. Çalışma sonucu, örgüt kültürü tiplerinin, örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Aktaş ve Şimşek (2015) Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimi açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarında, çalışmanın evrenini İstanbul'da bir kamu kurumunda çalışan 486 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada 171 çalışanın verisi kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda İş doyumunu ve savunmacı sessizlik ile tükenmişliğin tüm boyutları arasında yapılan analizde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik durumunda bu ilişki gözlenmezken, ilişkisel sessizlik durumunda aynı şekilde iş doyumunu ile negatif yönlü bir ilişki vardır. İlişkisel sessizlik, iş doyumunu ile negatif ve kişisel başarıda azalma hissi ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu anlaşılmıştır.

Kahya ve Dağcı (2015) Dindarlığın (bu çalışma için İslam), örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Erzurum'da görevli 130 öğretmene kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre dindarlığı oluşturan boyutlardan yalnızca duygu boyutunun, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan razı olma boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Dindarlığı oluşturan boyutlardan yalnız inancın, savunma sessizliği boyutu üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Dindarlığı yansıtan duygu boyutunun, prososyal (örgüt yararına) sessizlik boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Aktaş ve Şimşek (2014) çalışmalarında Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki etkileşim ele alınmıştır. İstanbul'da üç ayrı hastanenin merkez şubelerinde hemşirelere uygulanmış ve 102 veri elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, algılanan bireysel performans ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki, ilişkisel sessizlik ile pozitif yönlü bir ilişki ve savunmacı sessizlik ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik ise algılanan hiyerarşi kültürüyle pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Savunmacı sessizlik, algılanan klan ve adhokrazi kültürüyle negatif yönde ilişkilidir.

Kılıç, Keklik ve Yıldız (2014) dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada 242 çalışan ankete katılmıştır. Dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliği ortadan kaldırılmasında etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar örgüt yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzlarından ve örgüt ikliminden oldukça etkilenmektedir. Organizasyonlarda çalışanların rahat ve uyumlu olması halinde, yöneticilerin desteği ve yönlendirmesi ile çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve görüş bildirmeleri gözlenmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezler ve Modeli

Sessiz kalma, çalışanların kişisel ve demografik özelliklerine, işin konusuna ya da çalışanın pozisyonuna bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışma arkadaşları ile rahatlıkla konuşabilen işgörenler, söz konusu yöneticiler olduğunda çekingen davranabilmektedirler. Ayrıca kurumun örgüt kültürü, normları, hiyerarşik yapısı gibi örgütsel faktörler sessizleşmeyi tetikleyeceği bilinmektedir (Yeşilaydın vd., 2016:15). Yöneticilerin konuşmayı hoş görmemesi, geri bildirim almaktan hoşlanmamaları, mesafeli ve otoriter yaklaşım sergilemeleri yönetsel boyutta sessizleşme nedenlerini oluşturmaktadır (Çakıcı, 2010:29). Bunun yanında çalışanlar, çevresel nedenlerden dolayı örgüt içinde genel kabul görmüş bir fikri destekleyebilir (Yeşilaydın vd., 2016:16) yada bu fikri destekleme konusunda çekinceleri varsa ilişkileri zedeleme veya izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Bu kapsamda ihlal algısı taşıyan çalışanların, sessiz kalma eğilimlerinin incelenmesi, varsa hangi konuda daha çok sessiz kalmayı tercih ettiklerinin tespit edilmesi açısından bu araştırma önem arz etmektedir.

Çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini ortaya çıkarmak ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda belirlenen hipotezler şu şekildedir;

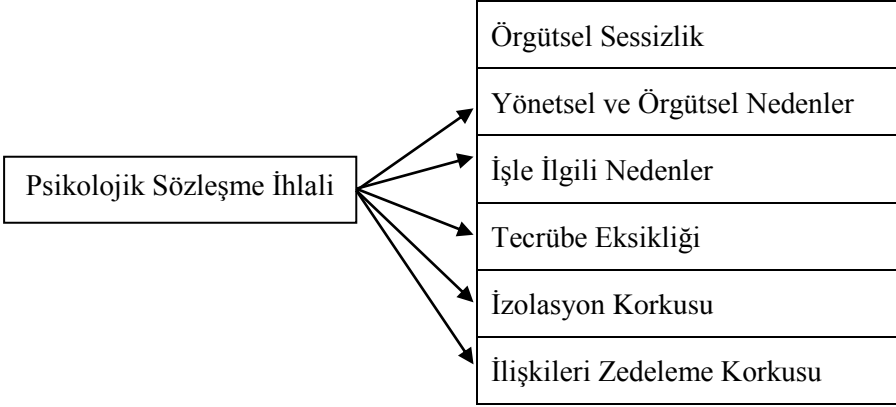
H1: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili konular boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan izolasyon korkusu boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına etkisi kapsamında Şekil-2’de araştırmanın modeli gösterilmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kümesini Bandırma bulunan bir hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Hastane çalışanları 264 kişi olarak saptanmıştır, 179 kişi anketimize katılmayı kabul etmiştir.

Bu çerçevede nicel değişkenli araştırmalar için örneklem hesaplama formülü kullanılarak, evren için standart sapma değeri $s=0,5$ ile kabul edilebilir sapma toleransı $d=0,05$ ve %95 güven aralığında 157 kişinin temsil edebileceği hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016:131). Bu sonuç örneklemin evreni yeterli oranda temsil edebildiğini göstermektedir.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşup, ilk bölüm demografik özellikleri kapsamaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde hastane çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal düzeylerini belirlemek üzere Robinson ve Rousseau (1994)’un 9 maddelik ölçeği kullanılmıştır ve Aykanat (2014)’ın doktora tezinde kullandığı ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği yapısal olarak örgütsel sessizlikten farklı olduğu için ölçeğe cevap verenlerin puanları ters çevrilerek değerlendirilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümünde çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergileyip sergilemediklerini ortaya çıkarmak için Özcan (2011)’ın yüksek lisans tezinde kullandığı, Çakıcı (2007)’nin geliştirilip Soycan (2010)’ın uyarladığı 28 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkilerin zedelenmesi korkusu olmak üzere 5 (beş) alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmıştır.

2.4. Demografik Özellikleri

Tablo 1: Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Tablosu

Demografik Özellikleri		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	79	44,1
	Erkek	100	55,9
Yaş	18-27	35	19,6
	28-32	47	26,3
	33-37	42	23,5
	38-42	36	20,1
	43 ve yukarı	19	10,6
Medeni Durum	Evli	131	73,1
	Bekar	48	26,9
Eğitim Durumu	İlkokul-Orta okul	3	1,7
	lise	19	10,6
	Ön lisans	26	14,5
	Lisans	108	60,3
	Lisans üstü	23	12,8
Çalışma Süresi	1 Yılden Az	10	5,6
	1-5	34	19,0
	6-10	38	21,2
	11-15	42	23,5
	15 Yılden Fazla	55	30,7

Tablo 1’de belirtildiği gibi anket formuna katılım sağlayan bayan katılımcı oranı %44.1, erkek katılımcı oranı %55.9 ile çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların 18-27 yaş arası %19.6, 28-32 yaş arası %26.3, 33-37 yaş arası %23.5, 38-42 yaş arası %20.1 ve %43 yaş üzeri katılımcıların oranı %10.6 olduğu görülmektedir.

Tabloda belirtildiği üzere 28-32 yaş arası katılımcılar çoğunluktadır. Araştırmaya katılan bekar katılımcılar %26,9, evli katılımcılar %73,1’lik oranla çoğunluktadır. Katılımcıların ilkökul ve ortaokul mezunu %1,7, lise mezunu %10,6, ön lisans %14,5, lisans mezunu %60,3, lisans üstü mezunu %12,8 olarak belirlenmiştir. Eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde lisans mezunu katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine göre, 1 yıldan az çalışan %5,6, 1-5 yıl arası çalışanlar %19, 6-10 yıl arası çalışanlar %21,2, 11-15 yıl arası çalışanlar %23,5, 15 yıldan fazla çalışanların oranının %30,7 ile çoğunlukta olduğu görülmektedir.

2.5. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Analizi

Çalışmanın bu kısmında, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizliğe ait ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğini cronbach's alfa değerleri ile göstermektedir. Cronbach alfa değerlerinin en az 0,7 olması gerektiği bilinmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:325). Güvenilirlik düzeyleri Tablo 2'de yer aldığı gibi, psikolojik sözleşme ihlali için 0,775, örgütsel sessizlik için 0,977 olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde, yönetsel ve örgütsel nedenler 0,964, işle ilgili nedenler 0,909, tecrübe eksikliği 0,752, izolasyon korkusu 0,938, ilişkileri zedeleme korkusu 0,908 olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ölçeklerimizin iç tutarlılık güvenilirliğini sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Psikolojik sözleşme ihlali ve Örgütsel sessizlik Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach's Alpha
Psikolojik sözleşme ihlali	0,775
Örgütsel sessizlik	0,977
- Yönetsel ve örgütsel nedenler	0,964
- İşle ilgili nedenler	0,909
- Tecrübe eksikliği	0,752
- İzolasyon korkusu	0,938
- İlişkileri zedelenme korkusu	0,908

Psikolojik sözleşme ihlali ve Örgütsel sessizlik değişkenlerinin ortalama değerleri üzerinden yapılan analiz sonucu çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 3'de belirtildiği üzere +1 ile -1 aralığında (Gürbüz ve Şahin, 2016:218) olduğu görülmüş ve verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır.

Tablo 3: Psikolojik sözleşme ihlali ve Örgütsel sessizlik Değişkenlerinin Normallik Analizi Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlali	İstatistik	Std. Hata
- Çarpıklık (Skewness)	-0,134	0,182
- Basıklık (Kurtosis)	-0,314	0,361
Örgütsel sessizlik	İstatistik	Std. Hata
- Çarpıklık (Skewness)	-0,414	0,182
- Basıklık (Kurtosis)	-0,763	0,361

2.6. Değişkenler Arası İlişkiler

Psikolojik sözleşme ihlali ve Örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri test etmek için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Tablo 4’te yer alan sonuçlara göre anlamlılık oranının (Sig.2tailed) 0,05’ten küçük olduğu ve Psikolojik sözleşme ihlali ile Örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Basit Korelasyon Sonuçları

		PSİ Ortalama	ÖR. SESSİZ. Ortalama
Psikolojik sözleşme ihlali	Pearson Korelasyon	1	,462**
	Significant (2-tailed)		,000
	N	179	179
Örgütsel sessizlik	Pearson Korelasyon	,462**	1
	Significant (2-tailed)	,000	
	N	1	,462**

Tablo 5’de belirtildiği üzere, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlalinin, bağımlı değişken yönetsel ve örgütsel nedenler ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir($p=0.000$). Araştırma modeli; “Yönetsel ve örgütsel nedenler = $1,487+0,616*$ Psikolojik sözleşme ihlali” şeklindedir. Bu araştırma modelinde yönetsel ve örgütsel nedenlerin %20,7’si psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessizlik Kavramının Alt Boyutu Olan Yönetsel Ve Örgütsel Nedenler Üzerindeki Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
	0,455(a)	0,207	0,202	0,99345
	B	Beta	T	Sig.
(constant)	1,487		6,028	0,000
Psi.Söz.İhl.	0,616	0,455	6,796	0,000

Bağımlı değişken: Yönetsel ve Örgütsel Nedenler

Tablo 6’da belirtildiği üzere, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlalinin, bağımlı değişken işle ilgili konular ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($p=0.000$). Araştırma modeli; “İşle İlgili Konular = $1,481+0,553*$ Psikolojik Sözleşme İhlali” şeklindedir. Bu araştırma modelinde işle ilgili konuların %16,9’u psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessizlik Kavramının Alt Boyutu Olan İşle İlgili Konular Üzerindeki Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
	0,411(a)	0,169	0,164	1,01201
	B	Beta	T	Sig.
(constant)	1,481		5,895	0,000
Psi.Söz.İhl.	0,553	0,411	5,993	0,000

Bağımlı değişken: İşle İlgili Konular

Tablo 7’de belirtildiği üzere, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlalinin, bağımlı değişken tecrübe eksikliği ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir (p=0.000). Araştırma modeli; “Tecrübe Eksikliği = 1,457+0,307*Psikolojik Sözleşme İhlali” şeklindedir. Bu araştırma modelinde tecrübe eksikliğinin %7,9’u psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessizlik Kavramının Alt Boyutu Olan Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
	0,282(a)	0,079	0,074	0,86144
	B	Beta	T	Sig.
(constant)	1,457		6,811	0,000
Psi.Söz.İhl.	0,307	0,282	3,909	0,000

Bağımlı değişken: Tecrübe Eksikliği

Tablo 8’de belirtildiği üzere, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlalinin, bağımlı değişken izolasyon korkusu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir(p=0.000). Araştırma modeli; “İzolasyon Korkusu = 1,151+0,646*Psikolojik Sözleşme İhlali” şeklindedir. Bu araştırma modelinde izolasyon korkusunun %20,4’ü psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessizlik Kavramının Alt Boyutu Olan İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
	0,452(a)	0,204	0,200	1,05042
	B	Beta	T	Sig.
(constant)	1,151		4,413	0,000
Psi.Söz.İhl.	0,646	0,452	6,737	0,000

Bağımlı değişken: İzolasyon Korkusu

Tablo 9’de belirtildiği üzere, bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlalinin, bağımlı değişken ilişkileri zedeleme korkusu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($p=0.000$). Araştırma modeli; “İlişkileri Zedeleme Korkusu = $1,380+0,606*$ Psikolojik Sözleşme İhlali” şeklindedir. Bu araştırma modelinde ilişkileri zedeleme korkusunun %18,5’i psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessizlik Kavramının Alt Boyutu Olan İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
	0,430(a)	0,185	0,180	1,04775
	B	Beta	T	Sig.
(constant)	1,380		5,305	0,000
Psi.Söz.İhl.	0,606	0,430	6,341	0,000

Bağımlı değişken: İlişkileri Zedeleme Korkusu

Sonuç

Taraflar arasında oluşabilecek bir psikolojik sözleşmenin örgüt verimliliğinin artması, çalışanların örgütle bağlarının gelişmesi, işle ilgili yaşanabilecek aksaklıkların önüne geçecek önlemlerin alınması aşamasında işgörenlere inisiyatif sağlayacağı düşünülmektedir. Buna karşın oluşabilecek bir ihlal algısı, yöneticilere ve örgüte güven eksikliği, işle ilgili sorunlar, çevresel nedenler ve dışlanma korkusu gibi nedenlerle pasif hale gelerek sessizleşme ya da aktif bir tepki aracı olarak kasıtlı bir şekilde bilgiyi veya görüşü sakınma davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda yapılan literatür taramasında, Üçok ve Torun (2014) çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali ve sinizmin, çalışanları yıpratdığı bilinen tükenmişlik üzerinde etkisinin olup olmadığını ve bununla beraber bu olumsuz tutum ile beklentiler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Aslan ve Boylu (2014) çalışmalarında Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi ele almışlardır. Örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek adına hastane çalışanları ile yapılan anket uygulaması sonuçları analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu dolayısıyla ihlal algısının artması halinde örgütsel sessizliğin artacağı anlaşılmaktadır. Bu araştırma modelinde yönetsel ve örgütsel nedenlerin %20,7’si, işle ilgili konuların %16,9’u, tecrübe eksikliğinin %7,9’u, izolasyon korkusunun %20,4’ü, ilişkileri zedeleme

korkusunun %18,5'i psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip çalışanların “yönetmel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili konular”, “tecrübe eksikliği”, “izolasyon korkusu” ve “ilişkileri zedeleme korkusu” nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiği anlaşılmıştır.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip çalışanların sessiz kalmalarındaki nedeni tecrübe eksikliğinde görme eğilimlerinin daha az olduğu kanısına varılmıştır.

Yöneticilerin çalışanlar ile ilişkilerinde çalışanlarını dinlemeleri, konuşmaya teşvik etmelerinin psikolojik sözleşme ihlalinin kaynağında varsa yanlış anlama ya da aksaklıkların giderilmesinde etkili olacağı sonucuna varılabilir. Ayrıca yöneticiler, işgörenlerinin beklentilerini anlamaları ve bu beklentilerin oluşması aşamasında gerçekleştirilebilir taahhütlerle çalışanlarının beklentilerini yönlendirmelerinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalinin oluştuğu çalışma ortamında, yöneticilerin personeli konuşmaya, yönetime katılmaya teşvik etmemesi başta olmak üzere, toplumdan dışlanma korkusu, tepki çekme korkusu, pozisyonuyla ilgili endişelerin oluşu gibi nedenlerle sorunlar karşısında fikri olsa da söylememe eğilimi ve organizasyon içinde sessizleşme yaşanabilir. Bu durumlar neticesinde, kurumlar hiyerarşik yapısını düzenleyebilir ve çalışanlarına iletişim için fırsatlar yaratabilir.

Bu araştırmanın örneklemini Bandırma’da bulunan bir hastanenin oluşturması daha çok katılımcıya ulaşamaması açısından önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca seçilen örneklem kitlesinin sadece hastane çalışanlarından oluşması, tüm işgörenleri kapsayacak bir genelleme yapmaya engel olmaktadır. Bunun yanında örneklem kitlesi bakımından 179 çalışanına uygulanmış olması sayıca az işgörene uygulanması bakımından önemli bir kısıttır. Bundan sonraki çalışmalarda örneklem genişletilmesi veya farklı sektörlerden oluşacak daha geniş bir örnekleme uygulanması önerilmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, kişilik özellikleri gibi farklı değişkenler ile psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğe etkisinin anlaşılması açısından araştırmaya dahil edilebileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acaray, A., Şevik, N. (2016), “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:34, Sayı:4, s.1-18.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:28, s.24-52.

- Aktaş, H., Şimşek E. (2015). “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:11, Sayı:24, s.205-230.
- Antonikia, X.E., Trivellasb, P. (2014), “Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The mediation effect of Job satisfaction”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* Sayı:148, s.354-361.
- Aslan, F., Boylu Y. (2014), “Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Recreation And Tourism Research*, Cilt:1, Sayı:2, s.33-45.
- Aykanat, Z. (2014), “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Büyükyılmaz, O., Çakmak, A. F. (2014), “İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 14, Sayı: 4, s.583-596.
- Celep, C., Kaya, A. (2016), “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s.233-246.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt:6, Sayı:11, s.1-16.
- Çakıcı, A. (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, s.145-162.
- Çakıcı, A. (2010). “Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz”, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Çalışkan, A., Pekkan, N. Ü. (2017), “Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü”, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1 s.1-19.
- Çavuşoğlu, S., Köse, S. (2016), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, s.115-146.

- Çetin, E. (2010), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Elden, B. (2017), “Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Esmer, Y., Özdaşlı K. (2018), “Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar”, Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Gül, H., Özcan, N. (2011), “Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, s.80-134.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- İyigün, N.Ö., Çetin, C. (2012), “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, Cilt:10, Sayı:37, s.15-29.
- Kahya, C., Dağcı, A. (2015), “Dindarlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı:12, s.462-483.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014), “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:21, Sayı:2, s.249-268.
- Kılıçlar, A., Harbaloğlu, M. (2014), “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, s.328-346.
- Kumral, T. (2017), “İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Morrison, E., Robinson, S. (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, The Academy of Management review, Cilt:22, Sayı:1, s.226-256.

- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, Cilt:25, Sayı:4, s.706-725.
- Örücü, E., Kambur, E. (2017), “Otel Çalışanlarında Örgütsel sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği”, *The Journal of International Social Research*, Cilt:10, Sayı:52, s.1109-1123.
- Özcan, N., (2011). “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özdaşlı, K., Çelikkol, Ö. (2012), “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:7, s.141-154.
- Özmen, M., Köseoğlu, İ. (2017), “Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt:8, Sayı:19, s.1-17.
- Pasa, Ö., Işık, A.N. (2017), “Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:60, s.134-144.
- Reimann, M., Guzy, J. (2017), “Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt:33, Sayı:1, s.1-11.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994), “Violating the psychological contract: Not the exception but the norm”, *Journal of organizational behavior*, Cilt:15, Sayı:3, s.245-259.
- Soycan, Ş. H. (2010), “Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Üçok, D., Torun, A. (2014), “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:28, Sayı:1, s.231-250.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., Yılmaz, G. (2016), “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir

Araştırma”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:18, Sayı:31, s.14-22.

Yiğit, İ. (2015), “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:11, Sayı:43, s.119-144.