

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İMALAT SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**Edip ÖRÜCÜ<sup>1</sup>**

**Nilüfer Altundal BİYAN<sup>2</sup>**

**ÖZ**

İnsan kaynağının en etkin şekilde kullanılması gerektiğini kabul eden günümüz yönetim anlayışında, son yıllarda ortaya atılan önemli konulardan biri “Psikolojik Sözleşme” kavramıdır. Firmalar ile çalışanlar arasında yazılı olmayan anlaşmalar olarak nitelenebilen psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi konusu da ön plana çıkan bir husustur. Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma verileri, 2017 Kasım ayında, imalat sektöründe çalışan 109 çalışandan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler, frekans, güvenilirlik, Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik ve iki alt boyutu arasında anlamlı neden sonuç ilişkisi olduğunu göstermiştir. Araştırma kapsamında, yöneticiler ve gelecekteki araştırmalar için bazı teorik ve pratik uygulamalar tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Prososyal Sessizlik

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT  
BREACH AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY WITHIN  
MANUFACTURING SECTOR**

**ABSTRACT**

Contemporary management paradigms assume that effective use of human resources is a top priority, and “psychological contract” is a recently emerging concept emphasizing the significance of human capital. Psychological contract is defined as a set of unwritten expectations between companies and employees, and the violation of such contracts has also emerged as a critical research topic. The aim of this study is to investigate the relationship between psychological contract breach, and organizational silence and its subscales. The study is based on survey data obtained from a total of 109 employees working in manufacturing sector during November, 2017. Frequency

<sup>1</sup>Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü. Prof. Dr., mail: eorucu@bandirma.edu.tr

<sup>2</sup>Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı, mail: n\_altundal@hotmail.com

tests, reliability scores, Pearson correlation analysis and simple linear regression models are used to statistically analyze the survey data. Research findings show that there is a significant causal relationship between psychological contract breach, and organizational silence and two of its subscales. Some theoretical and practical implications for managers and future researches are discussed within the scope of the research.

**Keywords:** Psychological Contract Breach, Organizational Silence, Defensive Silence, Embracing Silence, Prosocial Silence

### **Giriş**

Günümüzde küresel rekabet ortamında, insan kaynağı çok etkili olmaktadır. Çünkü günümüz şartlarında örgütlerin başarısı işgörenlerin performansı ile ölçülmektedir. İşgörenlerin de performanslarını en üst seviyeye çıkarmaları, örgüt ve işgörenin arasındaki sorumlulukların tamamıyla yerine getirilmesine bağlıdır. İş gören ve örgüt arasında yazılı olarak belirtilen sözleşmeler söz konusudur fakat her şeyin kâğıt üzerinde yazılması mümkün olmadığından işte bu noktada psikolojik sözleşmeler oldukça önem kazanmıştır.

İşgörenler ile örgütler arasında karşılıklılık ilkesine dayanarak iş başı yapılmadan önce sözlü bir sözleşme yapılarak, yapılması gereken işin ne olduğu, işle ilgili işgörenden nelerin beklendiği ve bu işin karşılığında kazançlarının ne olacağı anlatılmaktadır. İşgörenlerin beklentisi sadece bu sözleşme ile belirtilen maddelerden ibaret değildir. Zira işletmeler çalışanlardan çok daha yüksek performans beklentisi içindedirler. Çalışanlarla işletme arasında taraflarca algılanan sorumluluklara dayanan psikolojik sözleşmelerde her iki tarafın da beklentisi yer alır. Çalışanlar maaş, eğitim, kariyer gelişimi vb. konulara odaklanırken, işletmeler güvenilirlik, dürüstlük, çok fonksiyonluluk ve esnek mesai konularına önem verirler. Örgütler tarafından yerine getirilmeyen sözler psikolojik sözleşme ihlali kavramı adı altında ele alınacaktır. Psikolojik sözleşmede yer almış olan, örgüt sözlerinin karşılanmaması sonucunda psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği varsayan iş görenler örgütsel sessizlik etkisine bürünebilmektedir. Bahsi geçen sessizlik davranışı bireylerin kurumlarında karşılaştıkları durumlar karşısında içe sinerek tepki göstermemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda yapılan araştırmada, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

İlişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmının, bu konudaki çalışmaların kısıtlılığı, yerli ve yabancı alan yazınında iki değişken arasındaki ilişkiye rastlanmaması açısından literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

### **Kuramsal Çerçeve**

#### **Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlali**

İşgörenlerle işverenler arasındaki iş anlaşmalarına dayanan psikolojik sözleşmeler ilk kez 1960 yılında Chris Argyris tarafından ifade edilmiştir. Esas itibarıyla iş sözleşmelerinde boşluklardan ve belirsizliklerden kaynaklanan psikolojik sözleşmeler özellikle Rousseau'nun çalışmalarında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bireylerin kendisi ve çalıştıkları yerlerle aralarında kurdukları bir değişim ilişkisine dayandığı ileri sürülen psikolojik sözleşmeler bireysel bir inanç sistemidir. İşlemlere dayanan ve ilişkilere dayanan olmak üzere iki şekilde kabul edilen psikolojik sözleşmeler tutum ve davranışları çözümüleme ve bireylerin farklı durumlardaki tepkileri üzerine odaklanmaktadır. İşlemlere dayanan psikolojik sözleşmeler emek ve ücret arasındaki dengeye dayanırken, ilişkilere dayanan psikolojik sözleşmeler çalışanlara yönelik kariyer gelişimini ve işverenlere yönelik yaygın eğitime dayanır.

Psikolojik sözleşmeler pek çok incelemenin odak konusu olmuştur. Ancak üzerinde tam bir görüş birliği oluşturulduğunu söylemek mümkün değildir. Özellikle tanımlara bakıldığında ciddi farklılıklar göze çarpmaktadır.

Bazı araştırmacılar, psikolojik sözleşmeleri işgörenin ve örgütün karşılıklı algıları açısından açıklarken (Argyris, 1960; Kotter, 1973; Herriot ve Pemberton, 1997), bazıları ise örgütün psikolojik sözleşmesinin olamayacağını, yalnızca örgüt içerisindeki işgörenin bir psikolojik sözleşmesinin olabileceğini savunmaktadır (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997). Dolayısıyla bu açıdan psikolojik sözleşmeler her bir çalışan bazında sübjektif bir yapı sergiler. Çalışanlar işletmeler ile yaptıkları sözleşmelere istinaden algılarına göre farklı psikolojik sözleşmelere sahiptir (Rousseau, 1995: 112; Turnley ve Feldman, 1999a: 368).

İstihdam ilişkisinde, birey ve örgütün karşılıklı yükümlülükleri konusundaki inançlarını (Herriot ve Pemberton, 1995:45) ifade eden psikolojik sözleşmede, tarafların bu yükümlülükleri karşılanması konusunda bir boşluk algılanırsa "Psikolojik Sözleşme İhlali" ortaya çıkar (Morrison ve Robinson, 1997).

Yapılan bir araştırmada psikolojik sözleşme ihlali, “işgörenin, sözleşme şartlarına ilişkin şartların yerine getirilmediği şeklinde örgütünden elde ettiği bilgi sonucunda ortaya çıkan tepkisel süreci” ifade etmek olarak değerlendirilmiştir (Shore ve Tetrick, 1994). Araştırmacılar tarafından en sık kullanım şekliyle ise psikolojik sözleşme ihlali, “işgörenin, örgütünün bir veya birkaç yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu biliş durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:230).

Literatür çalışmalarında,

Robinson ve Rousseau (1994); Lisansüstü eğitim mezunu 128 çalışan üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; katılımcıların %54,8’i, istihdam sırasında karşılıklı yükümlülükler konusunda işverenlerin psikolojik sözleşme ihlal ettiğini belirtmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma pozitif, güven, memnuniyet ve işte kalma niyetleri ile negatif korelasyonu olduğu ortaya konmuştur.

Turnley ve Feldman’na (2000) göre, psikolojik sözleşmenin ihlalinin, kurumlarda geniş kapsamlı ve olumsuz sonuçlar doğuracağını gösteren genel kabul görmüş birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde; kurumlarda psikolojik sözleşme ihlali, kurumsal bağlılıkta ve iş tatmininde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansta düşüş, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işe gelmemede artış gibi pek çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Johnson ve Kelly (2003), banka çalışanlarına uyguladığı çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında ise, anlamlı ve negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Chorobot ve Mason (2003), dört üniversite kampüsünde çalışan küçük esnafa uyguladığı çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılıkla anlamlı ve negatif ilişkili olduğunu, sinizmle ise, anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Knights ve Kenedy (2005) psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelediği çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılıkla anlamlı negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Tükeltürk vd. (2009) tarafından otel işletmelerinde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşması üzerine etkilerinin araştırılması maksadıyla yapılan çalışma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlal algıları ile sinik tutumların demografik değişkenler ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca,

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

psikolojik sözleşme ihlal algıları ile sinizm arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir etkinin bulunduğu; buna göre psikolojik sözleşmesinde ihlal algılayan çalışanların, daha fazla sinik tutum gösterdiği, ancak sinik tutumların temel nedeninin psikolojik sözleşme ihlali olduğunun da söylenemeyeceği belirtilmiştir.

Mimaroğlu ve Özgen (2010); beş büyük ilaç firmasında görev yapan 457 mümessil üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerine bir araştırma” adlı doktora tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve negatif ilişki; psikolojik sözleşme ihlali ile adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki saptanmıştır.

Ceseroğlu (2010); Antalya “da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı 30 otel işletmesinde çalışan 177 işgören üzerine yaptıkları “Örgütlerde iş gören ilişkileri açısından psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: 4-5 yıldızlı oteller örneği” adlı çalışmasında; psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir.

Cassar (2011) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal bağlılıkla ve devam bağlılığı ile anlamlı negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Shahnawaz (2011) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık, güven ve işgücü devri üzerine etkisini incelediği çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal, devam ve normatif bağlılıkla anlamlı ve negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Işılçay Üçok (2012); kamu ve özel sektörde çalışan toplam 183 kişi üzerinde yaptıkları “Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi” adlı; çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışan tükenmişliğini anlamlı düzeyde artırdığını ortaya konulmuştur.

Agarwal ve Bhargava (2013) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel çıktılar üzerine etkisini incelediği çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal bağlılıkla anlamlı negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Torun ve Üçok (2014), “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, kamu ve özel sektör çalışanlarında, 203 kişilik bir katılımcı grubu üzerinde, sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörlerinin tükenmişliğin alt boyutlarına anlamlı katkılarda bulunduğunu ortaya koymuştur.

Aslan ve Karacaoğlu ve Boylu (2014) "Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." adlı 390 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda, genel sinizm, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin ve psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin de arttığı ve psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuya yönelik öneriler sunulmuştur.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2015), "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi" adlı 570 akademisyen ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel unsurlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversite ve üniversitede çalışma süresi değişkenlerinin farklılaştırıcı etkisinin bulunduğunu tespit etmişleridir.

Salha, Cinlioğlu ve Yazıt (2016), "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", adlı çalışmalarında, Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tükenmişlik seviyelerini orta düzeyde tespit etmişler, yapılan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tükenmişlik düzeyi arasında da pozitif yönlü ve orta derecede anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yıldız, Yıldız ve İyigün (2016), "Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi" adlı 154 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işlemsel psikolojik sözleşme ile işletmeler için önemli maddi ve hukuki sonuçlar doğuran önemli sanal kaytarma davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile yapılan literatür araştırmalarında; Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve bağlılıkta azalma, iş performansında düşüş, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, örgütsel sinizm algısında ve işten ayrılma niyetinde artış gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmakta, içsel performans ve inovatif çalışma davranışına olumsuz etki etmektedir.

## **Örgütsel Sessizlik**

---

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

İşgörenlerin iş yerlerinde, sorumlu oldukları işlerle veya diğer faaliyetlerle ilgili görüş ve önerilerini dile getirememeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Milliken ve Morrison, 2003: 1560; Vakola ve Bouradas, 2005: 440; Alpaslan ve Kayalar, 2012: 137). Bir başka tanıma göre örgütsel sessizlik, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinden bilinçli olarak kaçınmadır (Van Dyne vd. 2003:1361). Bir başka ifadeyle örgütsel sessizlik, çalışanın işletmesiyle alakalı davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek anlatımlarını, gerekli gördüğü yerde durumu değiştirme veya düzeltme yetkisi olan kişilerden saklamaları ve gizlemeleri olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:334; Beheshtifar vd., 2012:277).

Örgütsel sessizlik sadece konuşmamak anlamına gelmemektedir; aynı zamanda yazmamak, mevcut olmamak, duyulmamak ve göz ardı ediliyor olmak anlamlarına gelmektedir. Dahası, sessizlik “ses çıkarmamayı”, sansür, baskı, marjinalleşme, değersizleştirme, dışlama gettolaşma ve diğer değer düşüklüğü hallerini beraberinde getirebilir (Nikmaram, vd., 2012: 1272). Sessizlik, pozitif örgüt performansı için gerekli bilgi akışını sınırlayarak, örgütsel canlılığı/hayati devamlılığı engeller (Dankoski, vd., 2014: 1610).

İşgörenlerin sessiz kalmalarındaki neden ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Noelle ve Neumann’ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisi göre bireyler örgütlerde baskın veya çoğunluk olduklarında kendi görüş ve tutumlarını ifade etme eğilimi gösterirlerken, azınlıkta olduklarını hissettiklerinde bilinçli olarak sessiz hale gelirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

İşgörenlerin sessiz kalmasındaki temel faktörler; konuşmanın herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği ve amirlerin konu ile ilgilenmeyeceği algısı, cezalandırılma endişesi, olumsuz değerlendirilme kaygısı, diğer kişileri ve örgütü koruma duygusu, sorun kaynağı ve şikayetçi durumuna düşme endişesi, ilişkilerin bozulacağı endişesi, iş ve terfi fırsatlarını kaybetmeme isteği, yöneticilerin ulaşılabilir olmaması ve astlarını desteklememesi (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), işe ve işletmeye karşı ilgisizlik, yöneticilerin farklı fikirlere açık olmaması, fikirlerinin kendilerine görev olarak dönmesi sonucu yüklerinin artıracacağı düşüncesi biçiminde sıralanabilir (Akgündüz, 2014: 186).

Kurumsal faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yapılması, sorunların ortaya çıkarılması ve çözümlenmesi hususunda, yeni

süreç ve hizmetlerin oluşturulmasına imkan sağlayacak olan düşünce fikir ve tavsiyeleri ifade etmekten kaçınmalarına örgütsel sessizlik adı verilmektedir. İlk defa Hirschman tarafından kullanılan örgütsel sessizlik çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yarattığından olumsuz sonuçlara neden olabilmekte, beklenmeyen tutum ve davranışlara sebep teşkil edebilmektedir. Bu da idari anlamda hata tespit edebilme bunları düzeltebilme olasılığının düşmesine engel olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011). Örgütsel sessizlik üç türdür (Dyne vd. 2003):

- Uysal (Kabul Edici) Sessizlik: Fikir, bilgi ve düşüncelerin saklandığı pasif davranışlardır.

- Savunmacı (Defansif) Sessizlik: Çalışanın kendini savunmak amacıyla korkuya dayalı olarak fikir, bilgi ve düşüncelerini sakladığı davranıştır.

- Toplum Yanlısı (Prososyal) Sessizlik: Bu davranışta korku yerine altruizm veya işbirliği güduları doğrultusunda fikir, bilgi ve düşüncelerin diğer bireylere ve örgüte yararlı olması amacıyla kendine saklanması söz konusudur.

Literatür çalışmalarında;

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği inceleyen ilk yazarlardandır. Örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutuyla ilk kez onlar ele almışlardır. Örgütlerdeki potansiyel problemler hakkındaki görüş, düşünce ve fikirlerin gizli tutulmasının sebeplerinin incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Dyne vd. (2003) çalışmalarında işgören sesliliği ve işgören sessizliği kavramlarını ayrı ayrı ele alarak çok boyutlu bir şekilde analiz etmeye çalışmışlardır. İşgören sesliliği ve sessizliği kavramlarının üç çeşidi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sessizlik; uysal, savunmacı ve olumlu sosyal sessizlik şeklinde sınıflandırılırken, seslilik ise; uysal, savunmacı ve olumlu sosyal seslilik şeklinde sınıflandırılmıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik kavramının işgörenler üzerindeki sonuçları ele alınmıştır. Nitelikli işgörenlerin sesliliği tercih ettiği sonucuna ulaşılırken, niteliksiz işgörenlerin sessiz kalma davranışını daha fazla tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Vakola ve Bouradas (2005), çalışmalarında çalışan sessizliği ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Anket tekniğinden yararlanılmıştır ve 677 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, çalışan sessizliği ve örgüt bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır.

Huangvd (2005), çalışmasında sessizlik kültürünün kırılmasını ele almıştır. Bu çalışmada ülkeler arasındaki güç



## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

mesafelerinin yüksekliği incelenmiştir. Türkiye,24 ülke arasından güç mesafe yüksekliği bakımından 8. Sırada olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, güç mesafesi yüksek ülkelerde örgütsel sessizliğin daha yaygın olduğu tespit edilmiştir.

Zehir ve Erdoğan (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik, liderlik, etik durumundaki liderliğin çalışanların performansları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Sonucunda örgütsel sessizliğin ve liderliğin çalışanların performanslarında etkili olduğu görülmüştür.

Panahi, Veiseh ve Kamari (2012) çalışmalarında örgütsel sessizliğe sebep olan faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilişkisi ele alınmıştır. Azerbaycan'daki bir üniversitede260 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığının arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kaygın ve Atay (2014) tarafından yapılan çalışmada mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda mobbing ile örgütsel güven arasında negatif ilişkilerin mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Güvenli (2014) tarafından yapılan araştırmada örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde sessiz kalmalarının nedenlerini araştırmak ve bu sessizliği önleyerek çalışanların aktif bir şekilde huzurlu bir ortamda hizmet vermelerini sağlamak adına bulgular elde edilmiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan "dağıtımsal adalet" ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısının diğer alt boyutlarından olan "etkileşimsel ve bilgilendirme adaleti" ile "prosedürel (işlemsel) adalet" arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Duyarsızlaşma" ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin alt boyutlarından "duygusal tükenme" ve "kişisel başarıda düşme hissi" ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Çatır (2015) tarafından yapılan çalışmada etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü yüksek düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini

göstermesi, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını azaltmasına neden olacaktır.

Kavak (2016) çalışmasında örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkisinin olup olmadığını tespit etmiştir, amacı, örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına olan etkilerini saptayabilmektir. Çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel muhalefet davranışı ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüş, buna karşın adalet algısı ile sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Elçi ve Karabay'ın (2016) çalışmalarında, işgörenlerin yıldırımaya maruz kalmasının örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkilerini incelemiştir. Çalışmalarını örgütsel sessizliğin boyutları bağlamında ele almışlar, yıldırma algısının uysal sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde pozitif bir etkide bulunduğunu, toplum yanlısı sessizlik üzerinde negatif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Ayan (2016) tarafından yapılan araştırmada bankacılık sektöründeki liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi amaçlanmış, dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel sessizliğin üç alt boyutunu da negatif yönde etkileyerek azalttığı ortaya konulmuştur.

Ballı ve Çakıcı (2016) tarafından yapılan çalışmada otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada personelin örgütsel bağlılığı ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu personelin örgütlerine bağlılığı azaldıkça daha çok sessizleştikleri anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik açıklama oranı düşük de olsa negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tekmen vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada, öz-yeterlik algısının çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Bulgular, çalışanların öz-yeterlik algılarının kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğunu; korumacı sessizlik davranışı üzerinde ise pozitif etkisinin olduğunu ancak bu pozitif etkinin anlamlı düzeyde olmadığını göstermiştir.

Yıldız ve Güneş (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki ile bu kavramların demografik verilerle olan ilişkilerinin belirlenmesi

## **Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**

amaçlanarak, stresle beraber örgütsel sessizlik ile tükenmişlik kavramları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya konulmuştur. Buna bağlı olarak örgütsel sessizliğin de, tükenmişlik üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çöp ve Öztürk (2017) çalışmasında lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısını önemli düzeyde etkilediğini öne çıkarmışlardır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan literatür çalışmalarında, sessizlik, stres, sinizm ve iletişim kopukluklarına neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizlik çalışanlarda değerli olmama duygusuna, örgütsel amaçlara ulaşma yönünde düşük çaba göstermeye ve bilişsel uyumsuzluğa yol açmaktadır. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, çalışanın örgütsel bağlılığında azalma görülmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanların iş başarıları düşmektedir.

### **Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

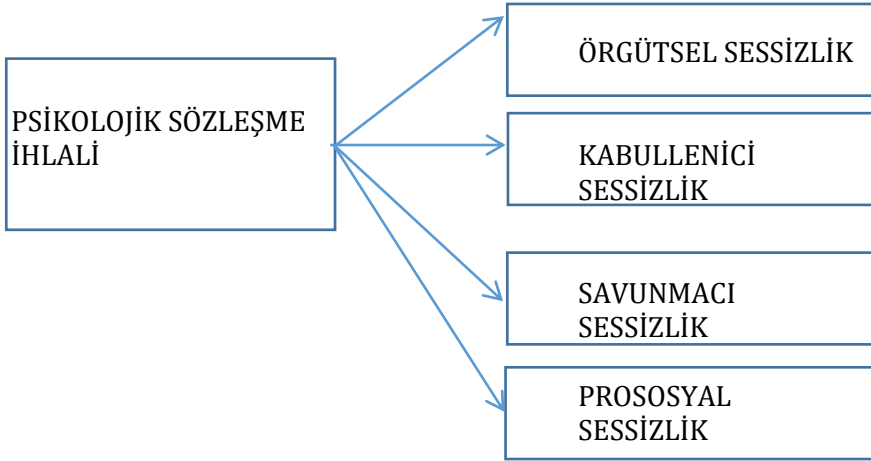
Çalışanlarla işletmeler arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı ve yüksek bağlılık içermesinin arkasında psikolojik sözleşmelerin olduğu yolunda kanı giderek kuvvetlenmektedir. Bunun için işletmeler çalışanlarıyla farklı bir yapılanma içine girmeye başlamış, işletme gücünün kullanımında ve karar alma süreçlerinde çalışanlarla ortak hareket etme eğilimi içine girilmiştir. Özellikle bu bağlamda büyüyen işletmelerin içinde kendine yer arayan çalışan, kariyer imkanları, ödüller, vaatlerin yerine getirilmesi gibi konulara karşılık vermekte, kendini işletmenin bir parçası olarak görmekte daha sadık, daha güvenli ve duygusal bağı daha artmış bir şekle bürünecektir.

Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde tam tersi işletmeye bağlılık azalır veya tamamen yok olur. Sorunların dile getirilememesi başarılı çalışanların sayısını azaltır. Özellikle çalışanlara önem verilmez ve yönetime dahil edilmezse, sorunları anlatmanın önemi olmadığına inanılır, anlatılsa da tehlikeli sonuçlar doğuracağı düşünülür. Konuşmaktan çok sessiz kalmak tercih edilir. Paylaşımlar azalır. Çalışanlardaki bu olumsuz algı işletmelerin yeni fırsatları kaçırmalarına neden olur. Dolayısıyla çalışanların sorunları ve dileklerini rahatça yerine getirmesi büyük önem arz eder.

Psikolojik sözleşme ve sessizlik konularında yapılan alan yazın incelendiğinde, iki değişken arasındaki ilişkinin tespit

edilebildiği kadarı ile hiç araştırılmadığı görülmektedir. Çalışmanın bu açıdan literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alan yazınında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, hem psikolojik sözleşme ihlali, hem de örgütsel sessizlik için, işgörenler tarafından karşılanmamış beklentileri içermektedir. Başka bir deyişle örgütler tarafından verilen sözlerin tutulmadığı görülmüştür. Bu ortak sonuçlar doğrultusunda, çalışan bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının ve sessizlik derecelerinin ilişkili olacağına inanılmaktadır.



### **Şekil 1: Araştırma Modeli**

Literatür kısmında tanımlanan değişkenlerin ilişkisini incelemeye yönelik olarak bir araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Modelde, “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı” bağımsız değişkeni, “Örgütsel Sessizlik” ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir. Bu kapsamda araştırmada incelenmek üzere aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H1: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının “Örgütsel Sessizlik” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının “Kabullenici Sessizlik” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının “Savunmacı Sessizlik” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının “Prososyal Sessizlik” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### **Yöntem**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı imalat sektöründe çalışan iş görenlerin sahip olduğu psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve psikolojik sözleşme ihlal algısının sessizlik üzerine etkisini ortaya koymaktır. Alan yazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısının sessizlik üzerine etkisi ile ilgili çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle yazında rastlanılmayan bu konunun bilimsel açıdan ortaya konulmasının önemli olduğu düşünüülerek inceleme konusu yapılmıştır.

### **Veri toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik toplam 9 sorudan oluşmaktadır (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, pozisyonu, çalışılan birim ve mesleki unvan). İkinci bölümde psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeye yönelik, üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik düzeyini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Demografik değişkenler dışındaki tüm soruları cevaplamada 5'li Likert yönteminden (1=tamamen katılmıyorum; 5=tamamen katılıyorum) yararlanılmıştır.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmek amacıyla Robınson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve dokuz ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Dokuz ifadeden oluşan ölçekteki tüm maddeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Yaptığımız çalışmada güvenilirlik analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur.

Araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek üzere Dyne vd. (2003) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 5 maddesi sessizliğin kabullenici alt boyutunu, 5 maddesi savunmacı alt boyutunu, 5 maddesi prososyal alt boyutunu ölçmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları, kabullenici alt boyutu için 0,88, savunmacı alt boyutu için 0,93, prososyal alt boyutu için 0,73 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin genel güvenilirliği psikolojik sözleşme ihlali ölçeği için 0,92, örgütsel sessizlik için 0,86 olarak bulunmuştur. Her iki ölçekten elde edilen güvenilirlik katsayılarına baktığımızda güvenilirlik seviyelerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Tüm boyut ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları			
Ölçek	Alt Boyut	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Psikolojik Sözleşme İhlali		9	0,92
Örgütsel Sessizlik		15	0,86
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici	5	0,88
	Savunmacı	5	0,93
	Prososyal	5	0,73

### Örneklem

Araştırmanın evrenini, Bursa Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi'nde (HOSAB) faaliyet gösteren 3 farklı imalat firmasının 109 çalışanı oluşturmaktadır. **Anket, basit rastgele örnekleme yöntemi ile araştırmacılar tarafından bizzat ulaşılarak uygulanmıştır.** Anket uygulama işlemi, 2017 Kasım ayında gerçekleştirilmiştir. Etik ilkeler gereği, firmaların isimleri gizli tutulmaktadır.

### Verilerin Analizi

Anket yöntemi ile elde edilen veriler, hazır istatistik programında araştırma desenine uygun olarak analiz edilmiştir. Öncelikle demografik özelliklere yönelik sorulara ilişkin frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra araştırma değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin normal dağılımı test edildikten sonra parametrik testler yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik değişkeninin alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek için Pearson korelasyon analizi yapılmış, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

### Bulgular

#### Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlar demografik açıdan incelendiğinde, %55 'inin kadın, %45' inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %29,4' ü evli, %70,6'sı bekarıdır. %11 oranında ilköğretim, %22,9 oranında lise, %16,5 oranında önlisans, %41,3 oranında lisans ve %8,3 oranında yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, %11,9'u 25 ve altı yaş aralığında, %24,8 'i 26-30 yaş aralığında, %17,4'ü 31-35 yaş aralığında, %25,7'si 36-40 yaş aralığında, %8,3'ü 41-45 yaş aralığında, %7,3'ü 46-50 yaş aralığında,

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

%2,8'i 51-55 yaş aralığında, %1,8'i 56 ve üstü yaş aralığındadır. Kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde ise, katılımcıların, %6,4'nün 1 yıl ve altı arasında, %51,4'nün 2-5 yıl arasında, %21,1'in 6-10 yıl arasında, %21,1'nin 11-15 yıl arasında, %9,2'nin 11-15 yıl arasında, %7,3'nün 16-20 yıl arasında, %4,6'sının 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süreleri, %4,6'sı 1 yıl ve altı, %23,9'u 2-5 yıl, %21,1'i 6-10 yıl, %17,4'ü 11-15 yıl, %17,4'ü 16-20 yıl, %12,8'i 21 yıl ve üstüdür. Katılımcıların 15,6'sı mühendis, %49,5'i idari personel, %2,8'i işçi, %32,1'i diğer kategorisindedir. Pozisyonları ise, %21,1'i yönetici, %78,9'u çalışanlardan oluşmaktadır. Çalıştıkları birimler ise sırasıyla, %16,5'i yönetim, %21,1'i muhasebe, %27,5'i üretim, %34,9'u üretimdir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin Frekans Analizi sonuçları Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Bulgular					
Yaş	Frekans	%	Eğitim Seviyesi	Frekans	%
25 ve altı	13	11,9	İlköğretim	12	11,0
26-30	27	24,8	Lise	25	22,9
31-35	19	17,4	Önlisans	18	16,5
36-40	28	25,7	Lisans	45	41,3
41-45	9	8,3	Yüksek Lisans	9	8,3
46-50	8	7,3	Doktora	0	0,0
51-55	3	2,8	Diğer	0	0,0
56 ve üstü	2	1,8			
Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
Medeni Durum	Frekans	%	Cinsiyet	Frekans	%
Bekar	77	70,6	Bay	49	45,0
Evli	32	29,4	Bayan	60	55,0
Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans	%	Toplam Çalışma Süresi	Frekans	%
1 yıl ve altı	7	6,4	1 yıl ve altı	5	4,6
2-5 yıl	56	51,4	2-5 yıl	26	23,9
6-10 yıl	23	21,1	6-10 yıl	26	23,9
11-15 yıl	10	9,2	11-15 yıl	19	17,4
16-20 yıl	8	7,3	16-20 yıl	19	17,4
21 yıl ve üstü	5	4,6	21 yıl ve üstü	14	12,8
Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
Mesleki Ünvanınız	Frekans	%	Çalışılan Birim	Frekans	%
Mühendis	17	15,6	Yönetim	18	16,5
İdari Personel	54	49,5	Muhasebe	23	21,1
İşçi	3	2,8	Üretim	30	27,5
Diğer	35	32,1	Diğer	38	34,9

Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
<b>Pozisyonunuz</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>			
Yönetici	23	21,1			
Çalışan	86	78,9			
Toplam	109	100,0			

Katılımcıların psikolojik sözleşme ve sessizlik düzeylerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda verilen Tablo 3'de gösterilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ortalaması 3.747; örgütsel sessizlik ortalaması ise 2.865 olarak saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ortalamasının, örgütsel sessizlik ölçeği ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, kabullenici sessizlik ortalaması 2.568, savunmacı sessizlik ortalaması ise 2.458 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutlarında en yüksek ortalamanın prososyal sessizlik (3.568) alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve sessizlik ölçeklerine ait puanların standart sapmalarının ise 0.707 ile 0.841 arasında değiştiği belirlenmiştir.

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	109	1,33	4,67	2,865	0,707
Kabullenici	109	1	5	2,568	0,991
Savunmacı	109	1	5	2,458	1,054
Prososyal	109	1	5	3,568	0,855
<b>Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	109	1,33	5	3,747	0,841

### **Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular**

Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon analizi bulguları Tablo 4' de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ihlali ve prososyal sessizlik ( $r=0.119$ ,  $p<0.01$ ) boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Sessizliğin alt boyutlarından, kabullenici ( $r= -0.352$ ,  $p<0.01$ ), savunmacı ( $r= -0.425$ ,  $p<0.01$ )



**Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki:  
İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**

boyutları ile de psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik Arası Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5
1. Sessizlik	1				
3. Kabullenici Sessizlik	,85**	1			
3. Savunmacı Sessizlik	,854**	,733**	1		
4. Prososyal Sessizlik	,443**	,047	,037	1	
5. Psikolojik Sözleşme İhlali	-,328**	-,352**	-,425**	0,119	1
**p<0,01 (Çift Yönlü)					

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizinin gösterildiği Tablo 5'e göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=12,897; p<.001). Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları örgütsel sessizlik üzerinde %10 (R<sup>2</sup>=,108) etkilidir. **H1: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının Örgütsel Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**, hipotezi doğrulanmıştır, kalan %89'luk kısım ise araştırmaya dahil edilmeyen diğer değişkenlere bağlı olabilmektedir.

**Tablo 5. H1 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	F	Anova anlamlılık
Sabit	3,899	,295		13,218	.000	12,892	.000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-,276	,077	-,328	-3,591	.000		
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik		R= ,32	R <sup>2</sup> = ,108				

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizinin gösterildiği Tablo 6'ya göre,

değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=15,173$ ;  $p < .001$ ). Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları kabullenici sessizlik üzerinde %12 düzeyinde ( $R^2=.124$ ) etkilidir. **H1a: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının Kabullenici Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır** hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 6. H1a Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	F	Anova anlamlılık
<b>Sabit</b>	4,125	,409		10,076	.000	15,173	.000
<b>Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	-,415	,107	-,352	-3,895	.000		
<b>Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik</b>	R=	R <sup>2</sup> =,124					
	,352						

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizinin gösterildiği Tablo 7'ye göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=23,59$ ;  $p < .001$ ). Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının savunmacı sessizlik üzerinde %18 düzeyinde ( $R^2=.181$ ) etkilidir. **H1b: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının Savunmacı Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır** hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 7. H1b Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	F	Anova anlamlılık
<b>Sabit</b>	4,45	,421		10,576	.000	23,59	.000
<b>Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	-,53	,110	-,425	-4,875	.000		
<b>Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik</b>	R=	R <sup>2</sup> =,181					
	,425						

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizinin gösterildiği Tablo 8'e göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,53$ ;  $p < .001$ ). **H1c: Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının Prososyal Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır** hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 8. H1c Hipotezi Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	F	Anova anlamlılık
Sabit	3,116	,375		8,315	.000	1,53	.219
Psikolojik Sözleşme İhlali	,121	,095	,119	1,237	.219		

Bağımlı Değişken: Prososyal Sessizlik R= ,119 R<sup>2</sup>= 0,14

**Tablo 9. Hipotez Sonuçları Çizelgesi**

H	Hipotez	Sonuç
H1	Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının "Örgütsel Sessizlik" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1a	Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının "Kabullenici Sessizlik" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1b	Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının "Savunmacı Sessizlik" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1c	Çalışanların Psikolojik sözleşme ihlali algılarının "Prososyal Sessizlik" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED

### Tartışma ve Sonuç

Çalışma içerisinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin, örgütsel sessizlik

üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bahsi geçen amaç çerçevesinde çalışma, Bursa HOSAB bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren üç firmada gerçekleştirilmiş ve çalışmadaki veriler bu üç firmada görevli 109 personelden elde edilmiştir.

Çalışma, işgörenin görevini sürdürdüğü firma ile arasındaki karşılıklı ilişkisine odaklanmakta, karşılıklı ilişkisinin yapısında meydana gelecek anlaşmazlıkların ve bu anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkabilecek sessizlik düzeylerini ölçme amacını taşımaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, firmaların çalışma kapasitesini artırması ve başarısını yükseltmesi, personel ile olan ilişkilerini düzenleyebilmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmada, oluşturulan hipotezler basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ilk olarak, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiki olarak negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve savunmacı boyutu üzerinde de orta düzeyde istatistiki olarak negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin üçüncü alt boyutu olan prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla personelin sessizliğe bürünmesindeki azalışta şirket yararına bilgi, fikir ve sırları kendine saklamasının, psikolojik sözleşme ihlali kapsamında hiçbir etkisi olmadığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanlar üzerinde kabul edici sessizleşmeye ve korkusal nedenle içe kapanıp sessizleşmeye neden olmamaktadır. Bu anlamda çalışanların, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine inandıkları bir çalışma ortamında düşüncelerini dile getirmekten çekinmedikleri, tepki verdikleri görülmektedir.

Çalışanların her durumu kabullenmesi, sessizliği tercih etmesi ve düşüncelerini paylaşmaması, kendini koruma altına alarak paylaşım içinde olmanın gereksiz olduğu algısı, pasif-kasti niyet taşıyan sessizlik türleridir. Bunun yanında prososyal sessizlik, işletmenin faydası için sessizliğin tercih edilmesi, aktif-iyi niyetli sessizlik tutumudur. Bu nedenle işletmelerdeki örgütsel sessizlik, olumlu ya da olumsuz özelliklere sahiptir. Çalışmanın bulgularına göre kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin örgütsel sessizliği açıklama güçleri prososyal sessizliğe göre daha fazladır. Farklı bir anlatımla işletmeyi olumlu etkileyen sessizlik türleri daha yüksek oranda seyretmektedir.

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

Bu neticeler ışığında, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin sözleşme şartları yerine getirilmediğinde sessiz kalma düşüncesinden vazgeçecekleri ifade edilebilir. Dolayısıyla işgören işletme nazarında kendinin önemli olduğunu vurgulayacaktır. Bu da sessizliğin bozulmasına neden olacaktır.

Literatür de ise psikolojik sözleşme ihlali ile yapılan çalışmalarda örgütsel güven ve bağlılıkta azalma, iş performansında düşüş, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, örgütsel sinizm algısında ve işten ayrılma niyetinde ve tükenmiş davranışında artış gibi olumsuz sonuçlar çıkarmıştır. ( Salha ve diğ., 2016; Aslan ve diğ., 2014; Torun ve Üçok, 2014; Agarwal ve Bhargava, 2013; Shahnawaz 2011; Cassar, 2011; Ceseroğlu, 2010; Mimaroğlu ve Özgen, 2010; Tükeltürk ve diğ., 2009; Knights ve Kenedy, 2005; Chorobot ve Mason, 2003; Johnson ve Kelly, 2003; Turnley ve Feldman, 2000; Robinson ve Rousseau 1994).

Örgütsel sessizlik ile yapılan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, vatandaşlık, örgüt iklimi, mobbing, örgütsel stres, tükenmişlik, örgütsel adalet, sinizm ve liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelenmiş ve anlamlı bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin örgütler üzerindeki etkileri ise işgörenlerin fikri katkılarında faydalanamama, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz dönütlerden kaçınılması, bilgilerin filtreden geçirilmesi, problemler karşısında tepkisiz kalınması, kalitesiz bir iletişim iklimi, düşük performans, düşük motivasyon, düşük örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları, düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven, yetersiz iş doyumunu şeklinde sıralanabilir. Tüm bunlar ise örgütte yeni fikirlerin, yaklaşımların ve sinerjinin ortaya çıkması engellenmiş olmaktadır ( Çöp ve Öztürk, 2017; Yıldız ve Güneş, 2017; Tekmen ve diğ., 2016; Ballı ve Çakıcı , 2016; Ayan, 2016; Elçi ve Karabay, 2016 ; Kavak, 2016; Çatır, 2015; Güvenli, 2014; Kaygın ve Atay 2014; Panahi ve diğ., 2012; Zehir ve Erdoğan 2011; Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütlerin söz vermelerine rağmen çalışanların taleplerinin karşılanamaması, duygusal ve fiziksel tepkilere neden olur. Yapılan işlerden keyif alınmaz ve işten soğuma artar. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi işletmeye ve işgörene karşılıklı olarak zarar verebilecektir. İşgörenin hizmet verdiği bireylere karşı duyarsızlaşması doğrudan ve dolaylı olarak müşteri kaybına neden olabilecektir. Öte yandan bu durum işgörenin işten ayrılma niyetine

sebepler olurken işletmenin işgören devir hızını yükseltecek ve yeni personel alımı için de maliyet oluşturabilecektir.

İmalat sektöründe çalışan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlal algı düzeyinin orta düzeyde olması işletme yöneticilerinin bu düzeyi düşürmeye yönelik bir takım çalışmalar yapması ve örgüt ile işgören arasında yapıcı ilişkilerin kurulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticileri belirli dönemlerde işgörenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini ölçmeli, bu düzeyi azaltabilecek, vaatlerin yerine getirilmesi, ekonomik ödüllerin verilmesi, personel güçlendirme, kariyer gelişimi, örgütsel adalet vb. faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Bu konuda yapılabilecek en iyi çalışmalardan bir tanesi de psikolojik sözleşmenin hem işgören hem de işletme arasında mümkün olan en üst seviyede algılanmasını sağlamak olacaktır. Bunun uygulanabilmesi işletmelerde çalışma huzurunun ve veriminin artmasını sağlayarak, hem işgörelere hem de işletmeye fayda sağlayabilecektir. Bu nedenle öncelikle yöneticilere psikolojik sözleşmenin işlemler açısından önemi ve bu düzeyi azaltabilecek faaliyetler hakkında bilgi verilmedir.

Gerçekleştirilen çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın yerli ve yabancı alan yazınında yeterince yer almaması ve yalnızca Bursa'da yer alan üç imalat firması üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle farklı sektörlerde uygulanacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bununla birlikte personel üzerinde uygulanacak çalışmalar kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörün karşılaştırılmalı olarak incelenmesi, ihlal algısının derecesinin sessizlik üzerindeki etkisinin farklı açılardan analiz edilmesini sağlayacaktır.

Çalışmada örneklem sayısı iki yüzden azdır. İki yüzün altında faktör analizi gibi analiz tekniklerinin uygulanması doğru olmamaktadır. (Gürbüz, 2017: 130). Çalışmada söylenebilecek başka bir kısıt ise, personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin sadece sessizlik değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmiş olmasıdır. Daha sonraki çalışmalar psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği veya ilişkinin yapısını değiştirdiği düşünülen bağımlı ve bağımsız değişkenler çerçevesinde kurulacak yapısal eşitlik modeli, psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarının daha farklı açılardan yorumlanmasına imkan tanıyacaktır. (Gürbüz, 2017: 331).

**KAYNAKÇA**

AKGÜNDÜZ, Y. (2014), "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, (1) s.184-199.

AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (14) s. 24-52.

ALPARSLAN A. M., M. KAYALAR, (2012), "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6) s.136-147.

ARGYRİS, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, 3. Baskı, Dorsey Pres, Homewood, Illinois.

AYAN A. (2016), "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi* 14 (2), s. 508-537.

BALLI E., ÇAKICI A. (2016), "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (2), s. 79-98.

BEHESHTIFAR M., BORHANİ H., MOGHADAM M. N. (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (11), s. 276.

BOWEN, Frances ve Kate BLACKMON (2003), *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice* "Journal Of Management Studies 40(6), s. 1393-1417.

BÜYÜKYILMAZ O., ÇAKMAK A.F. (2014), "İlişkisel Ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti Ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış* 14 (4), s. 583-596.

CASSAR V., BRİNER B. (2011,) *The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation* *Journal of Vocational Behavior*, 78, s. 283-289.

ÇATIR O. (2015), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

CESEROĞLU C. M. (2010), *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 YILDIZLI OTEL İşletmeleri Örneği*, Çanakkale Onsekizmart

---

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale.

CHROBOT D.L.,MASON, (2003), "Keeping the promise Psychological contract violations for minority employees", Journal of Managerial Psychology, 18 (1), s. 22-45.

ÇÖP, S, ÖZTÜRK Y. (2017), "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Journal of Business Research-Türk, s. 37-68.

DANKOSKİ, M. E., BİCKEL, J., & GUSİC, M. E. (2014). Discussing the Undiscussable with the Powerful: Why and How Faculty Must Learn to Counteract Organizational Silence, Academic Medicine, 89(12), s. 1610-1613.

DYNE L.V. ANG.S. ve ISABEL C.BOTERO, (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40 (6), s. 1359-1392.

ELÇİ M. ERDİLEK K. M. (2016) "İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi , 14 (1) , s. 125-149.

GÜL, H. ve ÖZCAN, N. (2011) "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, s.108-134.

GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe - Yöntem - Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık

GÜVENLİ D. R. (2014), "Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma", Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

HERRİOT, P. ve PEMBERTON, C. (1995). New Deals: The Revolution In Managerial Careers. Chichester: Wiley. Herriot, P., Manning, W. E. G., Kidd, J. M. (1997). The Content Of The Psychological Contract. British Journal Of Management, 8, s. 45.

HERRİOT, P. ve PEMBERTON C. (1997). Facilitating New Deals. Human Resource Management Journal, 7 (1), s. 45- 56.

HUANG, X. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion With Holding Cross-nationally. Management and Organization Review, 1(3), s. 459- 482.

JOHNSON J. I., KELLY A. M. (2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all



## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

social exchange violations are created equal”, Journal of Organizational Behavior, 24, s. 627-647.

KARACAOĞLU F., BOYLU Y. (2014), “Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Journal Of Recreation And Tourism Research (JRTR), 1 (2), s. 33-45.

KAVAK O. (2016), Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kars.

KAYGIN E., ATAY M. (2014), “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 18 (2), s. 95-113.

KNIGHTS J.A., B.J. KENEDY (2005), “Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants Applied”, H.R.M. Research, 10 (2), s. 57-72.

Kotter, J. (1973), “The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process,” California Management Review, 15 (9), s. 91-99.

MİMAROĞLU H., ÖZGEN H. (2010); “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (1), s. 1-19.

MILLIKEN, F. J., E. W. MORRISON and HEWLIN P. E. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why”, Journal of Management Studies, 40(6), s. 1453-1476.

MORRISON, E.W. ve ROBINSON, S.L. (1997) “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, Academy of Management Review, 22(1), s. 226-256.

MORRISON E. W. and F. J. MILLIKEN (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, The Academy of Management Review, 25(4), s. 706-725.

NİKMARAM, S., YAMCHİ, H.G., SHOJAİİ, S., ZAHİRANİ, M.A. ve ALVANİ, S.M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. World Applied Sciences Journal, 17(10), s. 1271-1277.

PANAHİ, B., VEİSEH, S. and KAMARİ, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2, 735- 744.

PİNDER, C. C., ve HARLOS, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice". *Research in Personel and Human Resources Managemenet*, 20, s. 331-369.

ROUSSEAU, D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Rights and Responsibilities*, 2, s. 121-139.

ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.

ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S. ve ROUSSEAU, D.M. (1994) "Violating the psychological contract : not the exception but the norm", *Journal Of Organizational Behavior*, 15, s. 245-259.

SALHA H., CİNNİOĞLU H. ve YAZIT H. (2016), "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", <https://www.researchgate.net/publication/310597216>.

SHORE, L.M. ve TETRİCK, L.E. (1994) "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship" Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. (eds.) *Trends in Organizational Behavior*, (1) Chichester, John Wiley & Sons.

TEKMEM E.E., ÇETİN A., TORUN T. (2016), "Çalışanların Öz-Yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, ss. 71-88.

TORUN A., ÜÇOK D. (2014) "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28 (1), s. 231-248.

TURNLEY, W. H. ve FELDMAN D. C. (1999a), "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations", *Human Resource Management Review*, 9(3), s. 367-386.

TURNLEY, W.H. ve FELDMAN, D.C. (2000) "Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), s.25-42.

TÜKELÜRK, Ş. A., PERÇİN, N. Ş. ve GÜZEL, B. 2009. Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 688-692.

UPASNA A., AGARWAL U., BHARGAVA S. (2013), "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes:

## Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

---

Moderating Role of Tenure and Educational Levels”, VIKALPA , 38 (1), s. 13-25.

ÜÇÖK D. (2012), Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

VAKOLA, M. and D. BOURADAS (2005), “Antecedents And Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relations, 27(5), s. 441-458.

YILDIZ H., YILDIZ B. ve İYİĞÜN N. (2016), “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 47, s. 147-165.

YILDIZ Ç. N., GÜNEŞ M.Ş. (2017), “Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), s. 46-66.

ZEHİR, C., ERDOĞAN, E. (2011), “The Association Between Organizational Silence And Ethical Leadership Through Employee Performance”, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, s. 1389-1404.

