

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL SILENCE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-2829-0073

Öğr. Gör. Fatma Merve KUŞOĞLU

Atatürk Üniversitesi, Oltu Meslek Yüksekokulu, Oltu / Erzurum / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-5727-0453

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Ankara ilinde faaliyet göstermekte olan ve paketlenmiş unlu mamuller üretimi yapan ulusal bir şirketin fabrikasında ve dağıtımında görevli 356 çalışana daha önceden belirlenen bir anket uygulanmıştır. Anket sonuçları ile yapılan analizler neticesinde elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma sonunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Örgütsel Sessizlik.

ABSTRACT

The main object of this study is trying to the effect of psychological contract breach on organizational silence. data collected from the conducted survey on the 356 workers of a national company which is located in Ankara and specialized in producing packaged baked products. The analysis have proved that there is a significant effect of psychological contract breach on the organizational silence.

Keywords: Psychological Contract Breach, Organizational Silence.

1. GİRİŞ

İşletmelerin maruz kaldıkları bu kapitalist sistem şiddeti nedeniyle, çalışanlarına yükledikleri sorumluluklar ve onlardan beklentileri her geçen gün artmaktadır. Artık günümüz iş dünyasında daha verimli, daha yaratıcı düşünen, daha esnek tavırlar sergileyen ve değişimlere daha çabuk adapte olabilen çalışanlar tercih edilmektedir. İşte bu “daha” çalışanların yaratılması işletmelerin birincil önceliği haline gelmiştir. İşletmelerin yaşadıkları bu değişim sürecinin bir benzeri de bireysel boyutta yaşanmaktadır. Günümüz bireylerinin hayata dair istekleri, beklentileri, öncelikleri değişmiş; davranış ve düşünceleri farklılaşmıştır. Elbette bu bireylerin günlerinin çoğunu geçirdikleri iş ortamına dair önceliklerinin ve beklentilerinin de değişmesi kaçınılmazdır. Önceleri daimi bir iş sahibi olmak yeterli bir motivasyon sağlayabiliyorken; günümüzde bunun yanında, maaş beklentisi ya da kişinin işinde kendini geliştirme isteği v.s. gibi ekstra faktörler de çalışan tarafından örgütte aranan özellikler listesine eklenmiştir. Önceleri birey ve kurum arasındaki iş ilişkisindeki en önemli faktörler birey açısından maaş ve kurum açısından da performans idi. Ancak kurum ve çalışanın hem kendilerinin hem de beklentilerinin yukarıda anlatılan evrimleri neticesinde, bu ikili arasındaki ilişki de kaçınılmaz olarak değişecek ve genişleyecektir.

* “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü” isimli doktora tezinden türetilmiştir”

Çalışma hayatında işgören için en uygun ortamın sağlanmasında önemli sayılan husus işgören ile kurumu arasındaki bağ kuvvetidir. İşgören ve kurum arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme kavramı, aleni görünmeyen bağları temsil etmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısının bireylerde oluşması bu zımni bağların kopmasına böylece örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütlerde istenmeyen birçok sorunun hem varlığına işaret eder niteliktedir hem de sorunların temelini oluşturma potansiyeli taşımasından dolayı son derece tehlikelidir. Örgütü ile yapmış olduğu psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediğini düşünen birey kendini örgütü ile aynı safta görmeyebilir. Bu olumsuz bakış açısı bireyin örgütüne olan katkısını ve örgütü ile ilgili iyi niyetlerini sektete uğratmanın yanında tüm düşünce sistemine ve olayları anlamlandırma biçimine de önemli bir şekilde negatif tesir edebilir. Psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan çalışan, örgütte hakim olan havaya göre kişisel bir strateji oluşturmak zorundadır. Çünkü artık ortada bir sorun vardır. Bu soruna karşı gösterilecek tavırda örgütün özellikleri son derece belirleyici olacaktır. Örgütün, sorunların konuşulması karşısındaki tavrı, lider veya yöneticilerinin tutumları, sorunların üstünü kapatmaya çalışması yahut çözüm adına iyice üzerine gitmesi, çalışana adaletli bir ortam sunabilme becerisi gibi özellikleri çalışanın oluşturacağı stratejiyi belirlemede kilit rol oynayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçta birey gerekli değerlendirmeyi yapacak ve akabinde ya konuşarak duruma aktif bir tepki verecek ya da sessizliği tercih ederek pasif bir tutum içerisine girecektir. Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI

Psikolojik sözleşme, tarafların yükümlülükleri algılama biçimine bağlı olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006: 434). Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler aynı iş ortamında tarafların yükümlülükleri nasıl algıladıklarıyla ilgili hususların açıklamasına imkan sağlar (Rousseau and Wade-Benzoni, 1994: 66). Psikolojik sözleşmeler olduğu zaman içeriği net ve şeffaf bir şekilde gözlenmeyebilirler. Ancak ihlalin oluşmasıyla birlikte tarafların beklentileri aşık hale gelir. Bu yüzden psikolojik sözleşme ihlalleri, psikolojik sözleşmelerin içerik ve sonuçlarını ortaya koymak bakımından önem taşırlar (Granrose ve Baccili, 2006: 164). Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlalinin taraflar arasında hem belirli aralıklarda hem de sürekli yaşanabildiğini göstermektedir. Ayrıca bu kavramın iş ilişkilerinde istisnai bir durum değil ilişkinin doğası gereği zorunlu bir durum olduğu belirtilmiştir (Miller, 2010: 9).

Psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmeme derecesiyle ilgili olarak, çalışanda oluşan olumsuz algılar toplamı olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan işgören nezdinde örgütü vaatlerini yerine getirmemiş ve verdiği sözleri tutmamıştır. Yani kısaca çalışanda sözleşme maddelerinin ihlal edildiği algısı oluşur (Tyagi ve Agrawal, 2010: 385). Bireyin sosyal mübadele kuramı ile ilgili düşüncesi, psikolojik sözleşmenin niteliğini tanımlamaya yarayan önemli bir ipucudur. Mesela birey iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirdiğine, kurumu için elinden geleni yaptığına inanıyor, buna karşın kurumunun vaat ettiği sözleri yerine getirmemiş olduğunu düşünüyorsa; psikolojik sözleşme ihlal algısının ortaya çıkacağı ifade edilmiştir (Kurtessis vd., 2015: 10).

Psikolojik sözleşme ihlalinin bireyde ciddi psikolojik sıkıntıları, öfkeyi, aldatılmışlık hissini, haksızlık duygusunu tetiklediği ifade edilmiştir (Snyman, 2013: 41). Dolayısıyla çalışanlar yaşadıkları bu olumsuz duygulanımlar neticesinde üretkenlik düzeylerinde kayıplar yaşayabilirler; bilgiyi, örgüt kaynaklarını ve mesai süresini suiistimal edebilirler; mesai hususunda keyfi davranabilir, alkol ve madde bağımlısı olmak gibi istenmeyen eylemler sergileyebilirler (Gruys ve Sackett, 2003: 34-35). Böylece istihdam ilişkisinin temeli olan güven gibi birçok olumlu davranış azalır ve olumsuz olanlar da belirgin artışlar gözlenir (Bal, Lange, Jansen, Velde, 2008: 144).

Bir başka çalışma da yukarıdaki ifadelere paralel şekilde psikolojik sözleşme şartlarının yerine getirilmediği durumlarda oluşması muhtemel çalışan davranışlarını, ihlal ve güvensizlik olarak iki başlıkta incelemiştir. İhlal durumunda, bireyin kendini şiddetli stres altında hissettiği ve öfkесinin arttığı gözlenmiştir. Yani bireyin iç dünyasında yaşadığı psikolojik yıkımın olumsuz yan etkilerinden bahsedilmektedir. Bununla birlikte çalışanın kurumuna veya yöneticisine karşı güvensizlik duygusu oluşturduğu görülmektedir. Burada çalışanın yaşadığı olumsuzlukları, sorumlu tuttuğu tarafa yansıttığı gözlenmektedir (Zhao vd.,2007 s. 650)

İşgören davranışlarında hem bilişsel hem de motivasyonel faktörlerin etkili olduğu göz önüne alındığında; bu faktörlerin psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip bireyin işten ayrılma niyetini

tetikleyeceği belirtilmiştir. Ayrıca bireyde oluşan bu olumsuz algı, bireyin kurumuna olan bağlılığına da zarar verecektir (Y1, 2005: 44). Yani artık bulunduğu kurumda çalışmak için geçerli sebeplerin yerini, kurumdan ayrılmak için ürettiği bahaneler alabilir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik kavramının tanımı ilk olarak, Morrison ve Milliken tarafından yapılmıştır (2000). Bu araştırmacılar, sessizlik kavramını, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme durumunu açıklamada kullanmışlardır. 2001 yılında hayata geçirdikleri bir çalışmada Pinder ve Harlos isimli bilim inşaları örgütsel sessizlik kavramını, işgörenin üyesi bulunduğu örgütün mevcut durumuna dair duygusal, davranışsal ve zihinsel söylemlerini, bu mevcut durumda farklar yaratma potansiyeline sahip ilgililerle paylaşmaktan kaçınması biçiminde açıklamışlar (Pinder ve Harlos, 2001: 334); kavramın, işgörenin yalnızca kendisi ile iletişim kurduğu durumları tanımlamada kullanılabileceğini dile getirmişlerdir. Diğer bir bakış açısı da kavramı, bireyin barındırdığı farklı bilgiler, duygulanımlar ve niyetlerden meydana gelmiş bir iletişim türü olarak tanımlamaktadır (Brinsfield vd., 2009: 20). Tüm bu farklı tanımların bulunduğu ortak bir nokta vardır: işgören, yaptığı iş hakkındaki düşünce, bilgi ve önerilerini söze dökmekten bilinçli biçimde kaçınır (Van Dyne vd. 2003: 1361).

2009 yılında hayata geçirdikleri çalışmalarında Blackman ve Sadler ve Smith isimli araştırmacılar örgütsel sessizlik kavramını iki farklı boyutta incelemişlerdir. Bu araştırmaya göre bu boyutlardan birincisi, çalışanların iradelerini kullanarak sessizliği tercih etmeleri, ikincisi ise çalışanların rızaları dışında sessiz bırakılmalarıdır. Sessiz kalma eylemi, mutlak biçimde çalışanın kendisi kaynaklıdır, bilinç ve kasıt barındırır. Sessiz bırakılma durumunda ise örgüt dahilindeki idare tarzı, örgüt üst yöneticilerinin olumsuz tavırları gibi sebepler devreye girmektedir (Blackman ve Sadler –Smith, 2009: 571-572). Yani ilk durum bireyin kişisel tercihi, karakter veya duygusal yapısı ile ilişkilirken; ikinci durum bireysel faktörlerden ziyade, çevresel yani örgütsel uygulamalarla ilişkilidir.

Psikolojik sözleşme gereği vaat edilen sözlerin yerine getirilmesi veya getirilmemesi durumuna göre birey işe karşı tutumunu veya davranışını değiştirebilir. Örneğin değişebilecek tutum veya davranışın birisi de işgörenin ses çıkarma/ sessiz kalma tutumu veya davranışdır. Bireyin yönetsel uygulamalardan memnuniyetsizliğini dile getirirken Hirschman'ın (1970) öne sürdüğü modelde çıkış ve ses çıkarma büyük önem arz etmektedir. Bu modelde ses çıkarma; çalışanın hakkını arama ve iş ile ilgili şartların iyileştirilmesi amacı ile birim yöneticisiyle veya üst düzey yöneticisiyle konuşmasıdır (Thomas, Feldman, 2009: 1066). Hirschman'a göre birey, ses çıkarma eylemi ile çıkış eyleminden daha fazla avantaj elde edecektir. Yani birey örgütten ayrıldığı zaman, örgütün bu bireyi görmezden gelme olasılığı artmış olur. Ancak birey işten ayrılmak yerine, ses çıkarmayı tercih ederse örgütün bireyi görmezden gelme şansı azalabilir (Hamel, 2009: 254).

3.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

1. Kabul Edilmiş Sessizlik: Çalışanların içinde buldukları örgütsel durum hakkında, mevcut durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilerle iletişime girmekten kaçınması biçiminde tanımlanabileceği gibi, çalışanın kasıtlı olarak sessizliği tercih etmesi ve kendisini olayların dışında tutması biçiminde de ifade edilebilir. Söz konusu durumda işgören, içinde bulunduğu durumu değiştirebilecek alternatif yolların farkındadır fakat buna rağmen bu yollara başvurmakta isteksiz davranır (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Bu sebeple kabul edilmiş sessizlik, daha ziyade bir pasif sessizlik biçimidir ve kişinin içinde bulunduğu duruma karşı ilgisizliğini ifade eder (Gambarotto ve Cammozzo, 2010: 168). Bu ilgisizliğin temelinde ise işgörenin konuşmayı yani sesliliği manasız bulması ve sessizliğini bozsa dahi bunun herhangi bir değişim yaratmayacağını düşünmesi yatar. Böylece işgören konuşmaktan imtina edecek, fikirlerini ve önerilerini paylaşmaktan kaçınacaktır (Dyne vd., 2003: 1366).

2. Savunmacı Sessizlik: Bu sessizlik türünde çalışanlar kendilerini korumak amacıyla (korkuya dayalı olarak) fikirlerini ve görüşlerini kendilerine saklamayı tercih ederler. Burada işgörenin kendini dışsal tehditlerden korumayı amaçlayarak bilinçli olarak, proaktif bir davranış olarak savunmacı sessizliği tercih ettiği belirtilmiştir. Kabul edilmiş sessizlik daha pasif iken savunmacı sessizlik daha proaktiftir. İşgören dışsal tehditlerden kendini korumaya çalışırken aktif kaçınma davranışını sergiler. Böylece çalışan örgüt ortamında olası bir karışıklık durumu olduğunda kişisel riskleri üstlenmemiş aynı zamanda sorunların sorumlusu olarak gösterilme ihtimalini kendince ortadan kaldırmış olduğuna inanmaktadır.

Aktif kaçınma davranışı bireye kendi hatalarını meşru müdafaa hakkı verebilir (Van Dyne, Ang, Botero: 2003: 1367).

3. Örgüt yararına sessizlik (prososyal): İşgörenin işi ile ilgili düşüncelerini, beceri- bilgilerini, iş arkadaşları ve/veya örgütü yararına, işbirliği güdüsüyle dışavurmaktan kaçınması olarak tanımlanır. Burada da alternatifleri değerlendirmek suretiyle, fikir, bilgi ve becerilerin saklanması konusunda bilinçli bir karar veriş söz konusudur. Çalışan iş ile ilgili bilgi ve fikirlerini bilerek ve isteyerek özgeci tavırla kendi içinde saklı tutar. Burada çalışanı bu sessizliğe iten güdü diğer çalışanlara veya örgüte yardım etme isteğidir (Dyne vd., 2003: 1367- 1368). Bu davranış örgüte ve/veya diğer çalışanlara yardımcı olma tutumu içindeki davranış biçimlerine bir örnek olarak sunulabilir (Westerman, 2008: 26).

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Psikolojik sözleşme gereği vaat edilen sözlerin yerine getirilmesi veya getirilmemesi durumuna göre birey işe karşı tutumunu veya davranışını değiştirebilir. Örneğin değişebilecek tutum veya davranışın birisi de işgörenin ses çıkarma/ sessiz kalma tutumu veya davranışdır. Bireyin yönetsel uygulamalardan memnuniyetsizliğini dile getirirken Hirschman'ın (1970) öne sürdüğü modelde çıkış ve ses çıkarma büyük önem arz etmektedir. Bu modelde ses çıkarma; çalışanın hakkını arama ve iş ile ilgili şartların iyileştirilmesi amacı ile birim yöneticisiyle veya üst düzey yöneticisiyle konuşmasıdır (Thomas, Feldman, 2009: 1066). Hirschman'a göre birey, ses çıkarma eylemi ile çıkış eyleminden daha fazla avantaj elde edecektir. Yani birey örgütten ayrıldığı zaman, örgütün bu bireyi görmezden gelme olasılığı artmış olur. Ancak birey işten ayrılmak yerine, ses çıkarmayı tercih ederse örgütün bireyi görmezden gelme şansı azalabilir (Hamel, 2009: 254).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel problemler hakkındaki düşünce, görüş ve bilgilerini kurumlarından saklama durumunu açıklamak için kullanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 34). İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında çoğunlukla üç işlev üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli ve bir davranış olarak ele alınmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 169). Ayrıca sessizliğin birçok ince detay barındırdığı ifade edilmiştir. Mesela onaylama veya tasdik, uyum veya göz yumma amaçlı olabilir. Kişi konuştuğu zaman riskli durumla karşılaşacağını düşünmesi veya konuşmanın fayda sağlamayacağına inanması durumunda aynı fikirde olmadığını veya memnuniyetsizliğini de bu şekilde ifade edebilir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572).

Sessizliğin birçok nedeni olabilir. Yani ortaya atılan fikri veya alınan kararı desteklemeyen birey, sessizleşerek bu durumu onaylıyor gibi görünebilir. Diğer taraftan bu fikir veya karar gibi iş ile ilgili birçok noktadaki sıkıntı veya sorunu gördüğü halde uyumsuz görünmemek adına ses çıkarmayabilir; ya da ses çıkarmanın anlamsız veya riskli olduğunu düşünmesi durumunda da yine sessizliği tercih edebilir.

Birey memnuniyetsizliği hakkında konuşur ve kendini ifade ederse yönetim bu durum hakkında iyileştirici alternatifler bulmak durumunda kalacaktır. Ancak birey, yönetimin yeterince çaba sarf etmediğini düşünür ise ses çıkarma konusunda kendisini kısıtlamaya gidebilir. Böylece konuştuklarının sağır bir kulak tarafından duyulamayacağı algısına kapılır (Hamel, 2009: 256). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan bireyin bu ihlalin nedenine dair fikri, yöneticisiyle konuşma veya sessizliği tercih etmesinde önemli bir role sahiptir. Yani ihlalin kasıtlı mı, yoksa istemsiz mi yapıldığına dair fikri büyük önem arz etmektedir. Ayrıca birey konuşmaya karar vermeden önce konuşsam ne kaybederim veya ne kazanırım şeklinde kar-zarar analizi yapar ve eyleme geçer. Eğer ihlalin istemsiz şekilde gerçekleştiğini düşünüyorsa bireyde empati ve açıklama yapma isteği oluşur. Ancak ihlalin kasıtlı bir şekilde yapıldığını düşünüyorsa muhalif tavırlarla, bozulan psikolojik sözleşmeden "tazminat" elde etmeyi isteyebilir. Böylece çalışan, bulunduğu ve ihlal yaşadığı örgüte zarar vermiş olur (Ruiter, Schalk, Blomme, 2016: 210). Özetle psikolojik sözleşme ihlaline kapılan birey verilen veya vaat edilen sözlerin planlı ve bilinçli bir şekilde yerine getirilmediğine inanıyorsa sessizliği tercih edebilir. Ancak birey ihlalin bilinçli bir şekilde yapılmadığına kanaat getirir ve bu şekilde bir algı geliştirirse açıkça konuşmayı tercih edebilir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamız Ankara'da faaliyette bulunan hazır unlu mamuller üreten bir firmanın çalışanları üzerinde yapılmıştır. Anket formları 356 adet hazırlanmış ve bizzat araştırmacı tarafından işgörelere dağıtılmış ve toplanmıştır.

5.1. Kullanılan Ölçekler

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının belirlenmesinde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden yararlanılmıştır (Organizational Silence Scale). Söz konusu ölçek, örgütsel sessizliği kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere üç farklı boyut kapsamında ölçmektedir. 15 ifadeden oluşan ölçek 5'er sorudan oluşan üç farklı sessizlik türünün belirlenmesine imkan vermektedir.

Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenmiş olan psikolojik sözleşme ihlal algı ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeli ölçek, katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin algılarını ölçmek üzere planlanmıştır.

5.2. Analiz Yöntemleri

Çalışmamızda analizler için kullanılacak 356 anket formunun araştırma evrenini temsil etme gücüne sahip olduğu ve analizimiz için yeterli büyüklükte olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi ile hesaplanmış ve bu yöntemle hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik ölçütü ile değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Morgan vd., 2004: 122). Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 20.0 programı kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri araştırılmıştır. Araştırmamızda kullanılan ölçeklerde madde toplam korelasyonunun alt sınırı 0,30 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla açıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri 0,40 olarak alınmıştır. Faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizinden yararlanılmış ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek için varimax döndürme rotasyonu uygulanmıştır. KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması ölçüt olarak alınmıştır (Leech vd., 2005: 82; Lamm ve Lewis, 1999: 13).

6. BULGULAR

Aşağıda araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

6.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	55	15,4
	Erkek	301	84,6
Yaş	20 ve altı	4	1,1
	21-25	42	11,8
	26-30	87	24,4
	31-35	86	24,2
	36-40	84	23,6
	41 ve üstü	53	14,9
Çalışma Süresi (Yıl)	1'den az	46	13
	1-5 Yıl	171	48
	6 ve üstü	139	39
Medeni Durum	Evli	225	63,2
	Bekar	114	32
	Diğer	17	4,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	31	8,7
	Lise	170	47,7
	Yüksekokul	67	18,8
	Lisans	70	19,7
	Yüksek lisans	18	5,1
	Doktora	-	-
Yöneticilik Görevi	Evet	62	17,4
	Hayır	294	82,6
Kaç Yıllık Yönetici	1'den az	12	19,4
	1-5	28	45,1
	6 ve üstü	22	35,5

Araştırmaya katılan çalışan sayısı 356 olup; katılanların çoğunluğu erkektir (%84,6). Katılımcıların %1,1'i 20 ve altı, %11,8'i 21-25, %24,4'ü 26-30 yaş aralığında iken %24,2'si 31-35 yaş aralığındadır. Medeni durum açısından bakıldığında katılımcıların %63,2'si evli, %32'si bekârdır. Eğitim durumları açısından çalışanların %8,7'si ilköğretim, %47,8'i lise, %18,8'i yüksekokul, %19,7'si lisans mezunudur. 356 çalışandan 18'i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğunun (%48) 1 ile 5 yıl arasında kurumda istihdam edildikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanların %13'ü 1'den az, %39'u 6 yıldan fazla süredir bu kurumda çalışmaktadır. Son olarak çalışanlar yöneticilik görevleri ve süreleri açısından karşılaştırılmıştır ve %82,6'sı yöneticilik görevinin olmadığını ifade etmiştir. 62 yöneticinin 28'inin 1 ile 5 yıl arasında, 22'sinin 6 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yaptığı görülmektedir.

6.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular

6.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmamızda uyguladığımız açıklayıcı faktör analizi sonucunda 9 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2'de de görüldüğü üzere açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın 65,637'sini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,933) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity; 2272,992; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Tablo 2'de faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,934 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Maddelerin faktör yükleri ise ,756 ile ,866 arasında değişmektedir.

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Toplam varyans	Cronbach Alpha
FAKTÖR: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı		5,907	65,637	65,637	,934
ia6: Çalıştığım kurum performansla ilgili sözlerini tutmamıştır.	,866				
ia3: Çalıştığım kurum, terfi konusundaki sözlerini tutmamıştır.	,840				
ia9: Çalıştığım kurum, itibarını olduğundan farklı göstermiştir.	,831				
ia2: Çalıştığım kurum, maaş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemiştir.	,830				
ia8: Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmemiştir.	,814				
ia4: İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı kurumun söz verdiği gibi değildir.	,801				
ia7: Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmemiştir.	,786				
İa5: Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermiştir.	,762				
ia1: Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmemiştir	,753				

6.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aranacak temel sorulardan birisi çalışanların psikolojik ihlal algısı derecelerinin ne olduğudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir².

Psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörüne ilişkin 9 değişken içerisinde “Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmemiştir” (ia6), “Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmemiştir” (ia7), “Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmemiştir” (ia3) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. “Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar

² Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemiştir” (ia2), “Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermiştir” (ia5) ifadeleri 9 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca psikolojik ihlal algısına ilişkin 9 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir ($X=2,48$ - $X=2,76$).

Psikolojik ihlal algısı ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 3204 seçeneğin işgörenler tarafından %49,6’sı “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %33,5’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %16,7’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Psikolojik ihlal algısına ilişkin 9 ifadenin genel ortalaması ise 2,65’ tir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının çok yüksek olmadığını göstermektedir.

Tablo 3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PSİA Ölçeği	Ortalama		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İA6	2,75	1,16	12	3,4	111	31,2	70	19,7	102	28,7	61	17,1
İA3	2,69	1,21	17	4,8	102	28,7	60	16,9	108	30,3	69	19,4
İA2	2,48	1,27	8	2,2	111	31,2	34	9,6	94	26,4	109	30,6
İA9	2,70	1,17	12	3,4	108	30,3	61	17,1	113	31,7	62	17,4
İA8	2,76	1,17	13	3,7	110	30,9	79	22,2	90	25,3	64	18
İA4	2,67	1,20	12	3,4	104	29,2	72	20,2	91	25,6	77	21,6
İA7	2,74	1,18	13	3,7	110	30,9	71	19,9	97	27,2	65	18,3
İA5	2,48	1,21	9	2,5	94	26,4	54	15,2	103	28,9	96	27
İA1	2,59	1,31	18	5,1	110	30,9	37	10,4	91	25,6	100	28,1
TOPLAM	2,65	,980	114	3,5	960	29,9	538	16,7	889	27,7	703	21,9

6.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

6.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 15 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40’ dan düşük olmadığı ve maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 4’de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktör toplam varyansın %71,195’ini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (,908) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity=3744,544; $p=,000$) yeterli düzeydedir.

Tablo 6’da ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,908 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen örgütsel sessizlik ile ilgili maddeler incelendiğinde toplam 15 maddenin faktör yükleri ,661 ile ,940 arasında yer almaktadır. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör olan prososyal sessizlik, 5 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör 5,845’lik bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %28,885’ini açıklamaktadır. Elde edilen ikinci faktör kabullenici sessizlik ile ilgili 5 maddeyi nitelemektedir. Bu faktör toplam varyansın %22,716’sını açıklamakta olup 3,613’lük bir özdeğere sahiptir. Üçüncü faktör olan savunmacı sessizlik ise 5 maddeden oluşmaktadır. 1,222’lik bir özdeğere sahip olan toplam varyansın %19,594’lük kısmını açıklamaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Toplam varyans	Cronbach Alpha
1. FAKTÖR: PROSOSYAL		5,845	28,885	28,885	,956
ÖS13: Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	,940				
ÖS14: Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,936				
ÖS15: Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,923				
ÖS11: Gizli kalması gereken bilgileri bu kurum ile olan işbirliğime dayanarak kendime saklarım.	,905				
ÖS12: Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	,870				
2. FAKTÖR KABULLENİCİ		3,613	22,716	51,601	,874
ÖS3: Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,789				
ÖS2: Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,791				
ÖS1: Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,798				
ÖS4: Kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,788				
ÖS5: İşlerin daha iyi yapılabilceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım	,662				
3. FAKTÖR SAVUNMACI		1,222	19,594	71,195	,823
ÖS7: Yöneticimden çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,800				
ÖS6: Yöneticimden çekindiğim için değişime ilişkin konuşmam.	,716				
ÖS8: Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,692				
ÖS10: Yöneticimden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.	,697				
ÖS9: Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,661				

6.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aranacak temel sorulardan birisi çalışanların örgütsel sessizliklerinin dereceleri ve örgütsel sessizliğin boyutlarından hangisinin yüksek olduğudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.*

Tablo 5'ten izlenebileceği gibi prososyal sessizlik faktörüne ilişkin 5 değişken içerisinde “Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” (ös15), “Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim” (ös14) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.” (ös12) ifadesi 5 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

Prososyal sessizlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1780 seçeneğin işgörenler tarafından %58,3' ü “her zaman” ve “genellikle” şeklinde cevaplanırken, %31,4' ü “hiçbir zaman” ve “çok nadir” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %10,2' lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Prososyal sessizliğe ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması ise 3,47' dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların prososyal sessizliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

* Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

Tablo 5. Prososyal Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖS Ölçeği	Ortalama		Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Genellikle		Her zaman		
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
PRO SOSYAL	ÖS13	3,56	1,68	86	24,2	25	7,0	26	7,3	40	11,2	179	50,3
	ÖS14	3,65	1,60	66	18,5	39	11	28	7,9	41	11,5	182	51,1
	ÖS15	3,66	1,64	71	19,9	35	9,8	26	7,3	34	9,6	190	53,4
	ÖS11	3,27	1,55	83	23,3	36	10,1	43	12,1	87	24,4	107	30,1
	ÖS12	3,20	1,47	75	21,1	44	12,4	59	16,6	88	24,7	90	25,3
TOPLAM	3,47	1,47	381	21,4	179	10,1	182	10,2	290	16,3	748	42	

Tablo 6'dan da izlenebileceği gibi kabullenici sessizlik faktörüne ilişkin 5 değişken içerisinde "Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım." (ÖS2) ifadesi diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte "Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım" (ÖS1) ifadesi 5 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

Kabullenici sessizlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1780 seçeneğin işgörenler tarafından %6'sı "her zaman" ve "genellikle" şeklinde cevaplanırken, %78,7'si "hiçbir zaman" ve "çok nadir" şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %15,3'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Kabullenici sessizliğe ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması ise 1,80'dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların kabullenici sessizliklerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Kabullenici Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖS Ölçeği	Ortalama		Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Genellikle		Her zaman		
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KABULLENİCİ	ÖS3	1,71	,898	182	51,1	116	32,6	38	10,7	17	4,8	3	,8
	ÖS2	1,97	1,00	146	41	104	29,2	82	23	17	4,8	7	2
	ÖS1	1,82	,999	176	49,4	98	27,5	61	17,1	12	3,4	9	2,5
	ÖS4	1,74	,897	177	49,7	115	32,3	46	12,9	15	4,2	3	,8
	ÖS5	1,79	,937	170	47,8	116	32,6	46	12,9	21	5,9	3	,8
TOPLAM	1,80	,77	851	47,8	549	30,9	273	15,3	82	4,6	25	1,4	

Tablo 7'de görülebileceği gibi savunmacı sessizlik faktörüne ilişkin 5 değişken içerisinde "Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim." (ÖS10), "Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim." (ÖS8) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte "Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim" (ÖS7) ifadesi 5 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

Savunmacı sessizlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1780 seçeneğin işgörenler tarafından %3,8'si "her zaman" ve "genellikle" şeklinde cevaplanırken, %86,2'si "hiçbir zaman" ve "çok nadir" şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %10'luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Savunmacı sessizliğe ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması ise 1,59'dur. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların savunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Savunmacı Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖS Ölçeği	Toplam		Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Genellikle		Her zaman		
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
SAVUNMACI	ÖS7	1,49	,785	234	65,7	79	22,2	35	9,8	6	1,7	2	,6
	ÖS6	1,58	,910	221	62,1	82	23	38	10,7	8	2,2	7	2
	ÖS8	1,63	,956	213	59,8	87	24,4	40	11,2	5	1,4	11	3,1
	ÖS10	1,66	,824	180	50,6	132	37,1	30	8,4	11	3,1	3	,8
	ÖS9	1,57	,892	220	61,8	87	24,4	35	9,8	7	2	7	2
TOPLAM	1,59	,670	1.068	60	467	26,2	178	10	37	2,1	30	1,7	

Tablo 8'den izlenebileceği gibi örgütsel sessizliğe ilişkin 3 boyut içerisinde prososyal sessizlik en yüksek ortalamaya sahiptir. Savunmacı sessizliğin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 5340 seçeneğin işgörenler tarafından %22,7'si "her zaman" ve "genellikle" şeklinde cevaplanırken,

%65,5'i "hiçbir zaman" ve "çok nadir" şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %11,8'lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Örgütsel sessizliğe ilişkin 3 faktörün toplam genel ortalaması ise 2,29' dur.

Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖS Ölçeği		Toplam		Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Genellikle		Her zaman	
		X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Örgütsel Sessizlik	Prososyal	3,47	1,47	381	21,4	179	10,1	182	10,2	290	16,3	748	42
	Kabullenici	1,80	,77	851	47,8	549	30,9	273	15,3	82	4,6	25	1,4
	Savunmacı	1,59	,670	1.068	60	467	26,2	178	10	37	2,1	30	1,7
TOPLAM		2,29	,726	2.300	43,1	1.195	22,4	633	11,8	409	7,6	803	15,1

7. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı "r" harfi ile gösterilir; değişkenler arasında ilişki yoksa 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur (Köksal, 1994: 377).

Tablo 9'da; psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=-,496$). Yine psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sessizliği oluşturan faktörlerden prososyal sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. İlişkinin kuvveti açısından durum ele alındığında psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizlik ($r=-,641$) ile olan ilişkisinin kabullenici sessizlik ($r=-,168$) ile olan ilişkisine oranla daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuç, psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizliği azalttığı ve psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizliği, kabullenici sessizliğe oranla daha fazla etkilediğinin bir göstergesi olabilir.

Tablo 9. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Faktörler	1	2	3	4	5
1.Psia	1				
2.Pro. S.	-,641**	1			
3.Kabul. S.	-,168**	,251**	1		
4.Savun. S.	-,011	,162**	,621**	1	
5.Örg. S.	-,496**	,814**	,716**	,637**	1

7.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Araştırmamızın hipotezi "çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sessizliklerini etkiler" şeklindedir. Bu hipoteze bağlı olarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları çalışanların kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliğini etkilediği yönünde alt hipotezler geliştirilmiştir. Bu ana ve alt hipotezleri test etmek için dört farklı regresyon denklemi oluşturulmuştur. Regresyon eşitliklerinde psikolojik sözleşme ihlal algısı bağımsız değişken ve örgütsel sessizlik ve boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlk olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine, ikinci olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkisine, üçüncü olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizlik üzerindeki etkisine, son olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon eşitliklerinde savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci adım dışındaki tüm F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık

sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bağımsız değişkene ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri, hesaplanmış olup, bu değerler tablonun altında gösterilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak belirlendiği ilk regresyon eşitliğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısı toplam varyansın yaklaşık %3'ünü açıkladığı ve $p < ,01$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,028$ ve $F = 10,281$). Bu durum çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının kabullenici sessizliklerini negatif etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça kabullenici sessizlikleri azalmaktadır. Bu verilere bakarak H2'nin desteklendiği görülmektedir.

Analizin ikinci adımında ise savunmacı sessizlik bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamsız sonuç vermemiştir ($F = ,045$ ve $p = ,832$). Bu durum psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda H3 hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F = 246,552$ ve $p = ,000$). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni prososyal sessizliğin toplam varyansının %41,1'ini yordamaktadır. Bu durum üçüncü regresyon eşitliğinin ikinci regresyon eşitliğine oranla açıklama gücünün daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlal algısı kabullenici ve savunmacı sessizliğe oranla prososyal sessizliği ($\beta = -,641$ ve $p = ,000$) daha fazla açıklamaktadır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça prososyal sessizlik azalmaktadır. Böylece H4 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Bir bütün olarak örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı dördüncü regresyon eşitliğinde de regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F = 115,372$ ve $p = ,000$). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı bir bütün olarak örgütsel sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %25'ini açıklamakta ve psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizliği ($\beta = -,496$ ve $p = ,000$) negatif yönlü etkilediği görülmektedir. Yani çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmakta ve daha fazla ses çıkarmaktadırlar. Böylece H1 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 10. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Faktörler	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
P.S.İ.A.	-,168**	-3,206	-,011	-,212	-,641***	-15,702	-,496***	-10,741
R ²	,028		,000		,411		,246	
Düzeltilmiş R ²	,025		-,003		,409		,244	
F	10,281**		,045		246,552***		115,372***	
Durbin-Watson*	1,341		1,690		1,274		1,366	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ Tolerans: 1 VIF:1

8. SONUÇ

Anketimizde cevap aranan sorulardan ilki çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının belirlenmesiydi. Bu soruya cevap oluşturabilmek amacı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve psikolojik sözleşme ihlal algısını ölçen 9 ifadenin genel ortalaması 2,65 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda örneklemimizi oluşturan firmadaki çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının düşük seviyede olduğu söylenebilir ki bu durum uygulamanın yapıldığı şirketin ciddiyeti ve çalışanlarına verdiği önem doğrultusunda harcadığı emek ve maddi imkanlar göz önüne alındığında son derece normal karşılanabilir. Hal böyleyken, genel sonuçlarla tezat oluşturan “Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözleri yerine getirmemiştir” (ia6) ifadesi en yüksek kabul gören şık olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sonucu açıklamakta günümüz çalışanlarının kurumlarını sadece gelir elde etmek veya hayat standartlarını korumak için bir araç olarak görmedikleri; aksine kişisel ve kariyer gelişim olanakları sunması beklenen yapılar olarak gördükleri argümanını kullanılabılıriz. Detaylandırmak gerekirse, çalışanlar artık kurumlarından geleneksel işgören beklentilerinden farklı vaatler duymak istemektedirler. İşte bu kritik ifade günümüzde psikolojik sözleşmelerin kapsamının değiştiğini

göstermektedir. Çalışanın gösterdiği performansa bağlı olarak bir geri bildirim veya değerlendirimin yapılması, çalışanın elde etmekte olduğu standart maddi kazanımın yanında son derece önemli olarak gördüğü manevi tatmininin sağlanması adına da gayet kıymetlidir. İşgörene olumlu veya olumsuz geribildirim yapılması ile kişi, kurumunun veya yöneticisinin kendi hakkındaki görüşünü anlayabilir ve bu durum, bireyin değişimi ve gelişimi için elzemdir. Çalışanların, örgütsel hedefleri yerine getirmek için belirli bir çaba içinde olmalarına rağmen bu çabaları sonucunda olumlu veya olumsuz bir değerlendirme veya geribildirim alamadıkları durumlarda, psikolojik sözleşme ihlal algısının oluştuğu görülmüştür.

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan bir diğeri de çalışanların örgütsel sessizliklerinin ne ölçüde olduğunun ortaya koyulmasıydı. Bu soruya cevap bulabilmek için örgütsel sessizlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve örgütsel sessizliği ölçen 15 ifadenin genel ortalaması 2,29 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneklemimizi oluşturan firmadaki çalışanların örgütsel sessizliklerinin düşük seviyede olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından da çalışanların ifadeleri ayrı ayrı incelenip değerlendirilmiştir. Buna göre kabullenici sessizliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 1,80, savunmacı sessizliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 1,59, prososyal sessizliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 3,47'dir. Elde edilen bu veriler, araştırma örneklemini oluşturan kurumdaki çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin düşük, prososyal sessizliklerinin ise nispeten yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İlgi çekici biçimde araştırmanın özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde yapılmış olmasına rağmen kabullenici ve savunmacı sessizliğin düşük seviyede olduğunu görmekteyiz. Oysa savunmacı ve kabullenici sessizlik türlerinin genellikle işini kaybetmek istemeyen çalışanların tercih ettiği bir davranış türü oldukları belirtilmektedir. Buna rağmen araştırmamızın sonucunda bu sessizlik türlerini ifade eden değerler son derece düşük çıkması dikkat çekicidir. Burada araştırmanın yapıldığı firmanın uluslararası güvenilirliği olan, kurumsal ve köklü bir firma olmasının bir etkisi olabilir. Yani sonuçta çalışanlar kurumlarının, sesliliklerini, fikir beyanlarını- yanlış dahi olsa- v.b. kendilerinin aleyhinde kullanmayacağına güvenmektedirler. Gerçekten de günümüz şartları ve ülkemiz özel sektörünün yönetsel yapısı göz önüne alındığında, söz konusu firmanın, çalışanlarına sağlıklı bir çalışma ortamı sunduğu söylenebilir.

Kabullenici sessizlik ifadelerinden "Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım" (ös2) ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Kabullenici sessizlikte işgören pasif bir tutum sergileyerek fikirlerini kendine saklar. Bu davranışın sergilenmesinde kişinin karakter yapısı gibi örgüt yapısı da bir etkidir. Bireyin öz izlemesinin düşük olması, içsel kontrol odaklı olması ve özsaygısının yüksek olması kendini ifade etme konusunda önemli kişisel özelliklerden sayılmıştır. Mesela kendine saygısı düşük kişiler çatışma ortamlarından kaçınmayı, kendilerini savunmak yerine çatışmalı konular ve durumlardan uzak durmak suretiyle kendilerini koruma altına almayı tercih ederler. Çünkü kendilerini savunmak adına belirli riskleri göze almaları gerekecektir ve öz saygısı düşük birey risk almamayı tercih eder (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1556). Eğer kişisel yapıdan kaynaklı olarak fikir ve düşüncelerini dile getirmiyor ya da getiremiyorsa, alınan kararlara itaat etmesi, bireyin uyum düzeyinin yüksek olduğu, içsel kontrol odaklı olduğu, öz saygısının düşük olduğu veya çoğunluğu karşısına almayı tehlikeli gördüğü içindir diyebiliriz. Tabii ki burada referans gösterilen çalışmalar Türk aile yapısının, Türk sosyal hayatının feodal özelliklerini yansıtmadığı için üzerinde tartıştığımız konu özelinde yeterli derecede açıklayıcı olamayacaktır. Geleneksel Türk aile yapısında büyüyen nesillere sessizliğin terbiyeyi temsil ettiği, yaşça kendisinden büyük insanların konuşmalarına katılmasının çok ayıp bir davranış olduğu, söz gümüşse sükutun altın olduğu ve bu doğrultuda sayılabilecek daha binlerce ananevi davranış ve söz neticesinde susması tembihlenmiştir. Böylesi bir yapıda büyüyen nesillerin haklarını arama, fikirlerini rahatça ve her ortamda beyan etme gibi özellikler taşımaları elbette beklenemez. Ayrıca geleneksel Türk kültürü daha ziyade tek adamcıdır (Orta Asya Kağanlarından başlayarak günümüz parti liderlerine uzanan son derece uzun bir liste hazırlanabilir) ve bu tek adamın eleştirilmesinin bir kült oluşuyla karakterizedir. Öyle ki bu tek adam oluşu tehdit edebilecek kardeşlerin katlinin vacip gösterilişini dahi sorgulamayıp kabullenen bir kültürdür. Bunlar ve benzer birçok örnekle sabittir ki Türk halkı sorgulamaktan ve yargılamaktan ziyade biat etmeyi, kabullenmeyi tercih eder. Bu ailede başlar, okulda eti senin kemiği benim söylemi ile öğretmenine emanet edilmişle yoğrulur, tarih dersleri ile olgunlaşır ve siyasetle katılaştır. Neticede bu tarz bir kültürün mensupları yöneticilerinin karşısında tepki çekmeyeceğini bilseler dahi kendi "terbiyeleri" gereği susmayı tercih edeceklerdir. İşgörenlerin kişisel özellikleri

haricinde, kabullenici sessizliğin temelinde örgütsel yapının etkisi varsa durum tamamen farklılaşabilir. Sessizlik, örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış ve tutum şekline gelmişse, çalışanlar bu ortamda fikirlerini açıkça dile getirmeyebilirler ya da getiremezler, doğruyu söyleyemezler ya da buna gerek görmeyecek duruma gelirler (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Ayrıca çalışanların örgüte verdikleri katkıları ve sağladıkları değeri arttırmak için onları güçlendirmek yahut örgütteki iletişim kanallarını sürekli açık tutmak gibi uygulamaların önemsenmemesi durumunda da sessizliğe ortam hazırlanmış olur (Nikolaou ve diğ., 2008: 667). Örneğin karar verme sürecinde, işgörenin fikirlerini dile getirmesi için cesaretlendirici bir ortam sunulmamış yani güçlendirme yoluna gidilmemiş aksine konuşan çalışanlara misilleme yapılmışsa çalışanlar mevcut durumu kabul ederek sessizleşeceklerdir kaçınılmaz olarak. Yani burada tüm görevi ve sorumluluğu işgörene yüklemek haksızlık olacaktır. Neticede ne kadar pozitif olursa olsun örgütü tarafından baskılanan işgören mutlak suretle sessizliği kabullenecektir.

Savunmacı sessizlik ifadelerinden “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan sorunlara yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.” (ÖS10) ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında, yönetici kendisinden farklı düşünen çalışanlardan rahatsız olur ve bu rahatsızlığını bir şekilde ima eder yahut net olarak yansıtır. Bu durum ast durumdaki çalışanın, fikrini veya önerisini dile getirerek yöneticisi ile karşı karşıya kalma riskini göze almaması ile sonuçlanacaktır. Böylece çalışan sessizleşecek ve yöneticisi ile aynı fikirde olduğunu dile getirmeyi tercih edecektir (Perlow ve Williams, 2003: 5). Araştırmamıza konu olan kurumda çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkinin geleneksel yönetim anlayışında kurulmadığını, ancak tüm çalışan ve yöneticilerin Türk olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, savunmacı sessizliğin bu ifadesinin yaygın olarak ifade edilmesi son derece olağan karşılanmalıdır. Sebeplerden biri olarak, çalışanların problemleri hakkında konuştuklarında, yaşayabilecekleri sorunları öngörerek sessizliği tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

Prososyal sessizlik ifadelerinden “Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” (ös15) ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Prososyal sessizlikte, çalışan, iş ile ilgili bilgi ve fikirlerini bilerek ve isteyerek özgeci tavırla kendi içinde saklı tutar. Burada, çalışanın bu sessizliğe iten güdü diğer çalışanlara veya örgüte yardım etme isteği yahut aidiyet güdüsüdür. Prososyal sessizlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü ile son derece ilişkilidir. Sergilenen bu tür sessizlik davranışları “fazladan roller” olarak betimlenebilir (Organ, 1997: 86). Araştırmamıza katılan çalışanların kurumlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla güçlü bir işbirliği içinde oldukları, kendilerini o kurumun bir parçası olarak gördükleri sonucunu çıkarabiliriz. Zaten gereksiz biçimde aşırı hissedilen aidiyet duygusu ve yukarıda anlatıldığı üzere kültürel etkiler neticesinde, tabi olunan kurum, örgüt ya da adı farklı oluşumların çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutma güdüsü varlığı bu durumu ülkemiz şartlarında kaçınılmaz kılmaktadır. En değerli varlığı olan hayatını bir karış vatan toprağı uğruna gözünü kırpmadan hiçe sayabilecek bir toplumun mensupları, elbette ki örgütü yararına kazancının helal olması gibi dini etkenleri de içinde hissederek tüm bireysel haz ve isteklerini bir kenara atacaktırlar. Dolayısıyla bu tip bir sessizliğin ortaya çıkışı hiç de sürpriz olmamıştır.

Anketimizin belirgin soruları ve cevapları üzerinde tartışıldıktan sonra asıl amaç olan hipotezler üzerine yoğunlaşılabilir.

H1: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sessizliklerini etkiler.

H2: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, kabullenici sessizliklerini etkiler.

H3: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, savunmacı sessizliklerini etkiler.

H4: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, prososyal sessizliklerini etkiler.

Yapılan analiz sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının artmasıyla, örgütsel sessizliklerinin azaldığı görülmüştür. Zaten psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan birey kurumu tarafından vaat edilen sözlerin yerine getirilmediğine dair bir algı barındırır. Buna bağlı olarak, örgütte kendini ifade edebileceği müsait ortamı bulursa hakkını arama yolunu seçebilir. Rousseau’ya (1995: 135) göre, ihlal algısına sahip çalışanların sessiz kalmasının temel nedeni, örgüt içinde iletişim mekanizmasının etkin kullanılmamasıdır. Bu tür örgütlerde çalışanlar, ihlal durumları ile ilgili rahatsızlıklarını iletecek bir yönetici görememekte ya da dikkate alınmayacaklarını düşünmektedirler. Ayrıca Parzefall ve Coyle- Shopiro (2011) yaptıkları çalışmada, (kasıtlı olmadığı düşünülen) ihlal algısı

yaşayan çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirerek, örgütün vaat ettiği sözleri neden yerine getirmediğini anlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yani birey bir açıklama bekler veya mevcut durumun örgüt tarafından düzeltilmesini umut eder (Ruiter, Schalk, Blomme, 2016: 194-196). Yani çalışanlar iletişim kanallarının açık olduğuna inanırlarsa ve kendilerini dinleyecek birilerinin olduğuna inanırlarsa sessizlikleri azalacaktır. Keza ihlalin kasıtlı olmadığına inanan bireyin karşısındaki yöneticiye veya kurumuna güveni fazla olduğu için ses çıkarmayı tercih edecektir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmakta ve daha fazla ses çıkarmaktadırlar. Böylece H1 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Regresyon analizleri neticesinde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının artmasıyla, kabullenici sessizliklerinin azaldığı görülmüştür. Bu veriler H2'yi destekler niteliktedir yani H2 doğrulanmıştır. Bu son derece anlaşılır bir sonuçtur. Zira kabullenici sessizlik, bir çeşit pasif susuştur. Ancak elbette bu suskun kalma durumunun da bir sınırı vardır. Bu bağlamda, çalışanı bu sınıra yaklaştırması en muhtemel olumsuz durumun, psikolojik sözleşme ihlal algısı olduğu söylenebilir. Çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısı arttıkça; duruma bir dur deme ihtiyacı hissettiği görülmektedir. Kabullenici sessizliğin temelinde çalışanın bazı korkuları yatmaktadır. Tabii olunan örgüt, çalışanın konuşmasını destekler ise bireyde bu korkuların yerini cesaret alabilir. Bireysel duruma benzer biçimde, örgütte hakim olan havanın konuşmayı destekler nitelikte olmasına bağlı olarak çalışanlar toplu bir şekilde sesliliği tercih ederler. İletişim kanallarının açık olması, örgüt kültürünün çalışanları öneri sunmaya, konuşmaya yönlendirmesi, örgütte yaratıcı ortamın sağlanması adına çalışanların fikirlerini paylaşmalarının desteklenmesi sonucu örgütsel sessizliğin azalması beklenir. Araştırmamıza konu olan örgütte, çalışanların konuşmalarına fırsat veren veya onları konuşmaları doğrultusunda cesaretlendiren; çalışanların hakları ve onlara verilen vaatler hususunda hassas bir yönetimin varlığından bahsedebiliriz. Zira elde edilen sonuçlar göstermiştir ki psikolojik sözleşme ihlal algısına ait ortalamalar gayet düşük düzeydedir. Burada çalışanlarda ihlal algısının uzun süredir oluşmadığından ya da çalışanların, ihlalin kasıtlı bir şekilde yapılmadığına dair bir inanç taşımakta olduklarından bahsedilebilir. Sonuç olarak yukarıda açıklanan örgütsel nedenlerle çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı hissetmelerine rağmen kabullenici sessizlikleri azalmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda H3 hipotezi reddedilmiştir. Riantoputra vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada da, savunmacı sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacılar bu durumu da psikolojik sözleşme ihlal algısının düşük olması ile açıklamışlardır (Riantoputra vd., 2016: 127). Yapmış olduğumuz araştırmada elde edilen veriler, bu çalışma ile paralel sonuçlar ortaya koymuştur.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arttığında, prososyal sessizliklerinin azaldığı gözlenmiştir. Böylece H4 hipotezi desteklenmiş yani doğrulanmıştır. Çalışan, örgüt mensubu ve hatta belki de örgütün kendisi olarak gördüğü yöneticileri tarafından kandırıldığını, aldatıldığını yani psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini hissederse, elbette örgütü yararına susmayı tercih etmesi beklenemez. Kendisini aldatan, örgütün kendisidir zira. Ayrıca yöneticileri tarafından vaat edilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda bireyde ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal algısı, bilişsel bir çelişki yaşanmasına neden olmaktadır. Bu çelişkiyi azaltmak için birey, işe olan katılımını azaltır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı sonucu çalışan kendi rolüne dahil olan sorumlulukları ihmal edebilir; örgütü destekleyici davranışlardan kendisini çekebilir (Bal, Lange, Jansen, Velde, 2008: 144). Böylece -örgüt ve yöneticileri tarafından vaat edilip yerine getirilmemiş beklentileri nedeniyle- kendisinin örgüte sağladığı faydalar aracılığıyla intikam almaya çalışmak gibi olumsuz davranış modelleri geliştirebilir (Wang, Hsieh, 2014: 58-59). İşte prososyal sessizlik açısından baktığımızda; psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça çalışanların özgeci tavırlarında ve örgütleri ile işbirliğine girme isteklerinde azalma olduğu gözlenmiştir. Yani ihlal algısı düzeyine bağlı olarak çalışan, kurumuna sunduğu katkıyı düşürerek bir denge mekanizması işletmek ister. Böylece çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça prososyal sessizlikleri azalır.

KAYNAKÇA

BAL, P. M., Lange, A. H. D., Jansen, P. G.W., Velde, M. E.G. Van Der, (2008). "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator", *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.

- BLACKMAN, D., Sadler-Smith, E., (2009). "The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning", *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- BRİNSFIELD, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors*. (Doktora Tezi). Ohio: The Ohio State University. Philosophy
- GRANROSE, Cherlyn Skromme ve Patricia A. Baccili, (2006), "Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?", *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- GRUYS, Melissa L. and Sackett, Paul R. (2003). "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior". *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- HAMEL, S.A. (April 2009). "Exit, Voice, And Sensemaking Following Psychological Contract Violations", *Journal of Business Communication*, 46(2), 234-261.
- KAHVECİ, G., Demirtaş, Z., (2013). "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(43), 167-182.
- KÖKSAL, B. A. (1994). İstatistik Analiz Metodları. İstanbul: Çağlayan Kitabevi
- KURTESSİS, J. N., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, C. S., (2015). "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory", *Journal of Management*, 43(6), 1 –31.
- LAMM, R., Lewis, R. (1999). "The interpersonal relationship in doctoral supervision" [Doktora Gözetiminde Kişilerarası İlişkiler]. *Aare-Nzare Conference*, 29 November-2 December, Melbourne.
- LEECH, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- MİLLER, D. (2010). *Outcomes of Psychological Contract Breach and Violation*. (Doktora Tezi). Long Beach: California State University.
- MORGAN, G. A., Nancy, L. L., Gene, W., G. ve Karen C. B. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- NİKOLAOU, I., M. Vakola ve Bourantas, D. (2008). "Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior", *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- ORGAN, D.W., (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- PARZEFALL, M-R., Coyle-Shapiro, J., (2011). Making Sense of Psychological Contract Breach, *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- PERLOW, L. A., Williams, S., (2003), "Is Silence Killing Your Company", *Harvard Business Review*, (May), 81(5), 52-58.
- PİNDER C.C.ve Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369
- PREMEAUX, F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Doktora Tezi). Louisiana: Louisiana State University.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- ROUSSEAU, D.M., Wade-Benzoni K.A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- RUİTER, M. D., Schalk, R., Blomme, R. (2016). "Manager Responses to Employee Dissent About Psychological Contract Breach: A Dyadic Process Approach", *Management Communication Quarterly*, 30(2) 188 –217.

- SNYMAN, A. M., (2013). “The Effect of Employment Equity Legislation on the Psychological Contract In a Tertiary Institution” (Yayınlanmamış doktora tezi), Pretoria: University of Pretoria
- THOMAS, W. H. NG., Feldman, D.C. (2009). “Age, Work Experience, and the Psychological Contract”, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053–1075.
- TYAGİ, A., Agrawal, R. K. (2010). “Emerging Employment Relationships: Issues and Concerns in Psychological Contract”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 381-395.
- VAKOLA, M. & Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- VAN DYNE, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- WALKER, A., Hutton, D., (2006). “The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety”, *Journal of Safety Research*, Vol: 37(5), 434.
- WANG, Y., Hsieh, H. (2014). “Employees’ Reactions to Psychological Contract Breach: A Moderated Mediation Analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, 85, 57-66
- ZHAO, H., Wayne, s. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta Analysis”, *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.