



T.C.

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

FİGEN ÖZŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SİVAS-2017

T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

FİGEN ÖZŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. FERDA ALPER AY

SİVAS-2017

"Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" adlı **Yüksek Lisans** Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Sağlık Yönetimi** Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Hatice ULUSOY

Üye :Yrd. Doç. Dr. Şefik ÖZDEMİR

Üye(Danışman) :Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY

ONAY

Bu tez çalışması 08.12.2017 tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyda AKIN POLAT
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRÜ

Bu tez, Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

TEŞEKKÜR

Doğduğum günden bu yana çıktığım her yolda, karşılaştığım her zorlukta maddi ve manevi olarak hiçbir desteğini esirgemeyen, sabır ve özveriyle her zaman yanımda olan, bu günlere gelmemde karşılığını ödeyemeyeceğim emekler sarf eden başta babaannem ve dedem olmak üzere babam Güner POLAT'a, annem Sevgi POLAT'a ve değerli kardeşlerime teşekkür ederim.

Hayatımın en büyük şansını olan, çıktığım bu yolda beni yalnız bırakmayan, beni seven, hep mutlu eden, her zaman olduğu gibi tez çalışmam süresince de desteğini, ilgisini ve sabrını esirgemeyerek beni motive eden ve insan olarak iyiliğe, doğruluğa, güzelliğe dair ne varsa hepsini kalbinde barındıran çok değerli eşim Metehan ÖZŞAHİN'ne teşekkür ederim.

Tez çalışmamda ve yüksek lisans eğitimim boyunca desteği, sabrı, özverisi ve engin deneyimlerini hiçbir zaman esirgemeyen, akademik ve kişisel gelişimimde karşılaştığım tüm zorluklar karşısında her zaman yanımda olan, örnek aldığım değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY' a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğretimim boyunca kendilerinden ders alma şansına sahip olduğum değerli hocalarım; Doç. Dr. Hatice Ulusoy' a, Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay'a, Yrd. Doç. Dr. Enis Baha Biçer'e ve Yrd. Doç. Dr. Ümit Naldöken'e bana kattıkları tüm bilgileri ve tecrübeleri için teşekkür ederim.

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Figen ÖZŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY

2017, 111 sayfa

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini 16 Kasım 2015 – 30 Kasım 2015 tarihleri arasında, Sivas Devlet Hastanesi'nde çalışan 540 hekim, hemşire/ebe ve diğer sağlık personeli (anestezi-röntgen teknikeri vb.) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bu hastanede çalışan (hekimler, ebeler, hemşireler, röntgen ve laboratuvar teknikerleri vb) sağlık personeli oluşturmaktadır (n=377). Bu araştırma, tanımlayıcı türde bir araştırma özelliğindedir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Ver.22.0) programı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenler için ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için korelasyon ve birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. $p<0.05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir

Araştırma bulgularına göre; psikolojik sözleşme açısından, yaş, eğitim, unvan, aylık gelir durumu; sessizlik açısından, cinsiyet, deneyim, eğitim ve idari görev değişkenleri arasında farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Genel olarak psikolojik sözleşme (3,00) ve örgütsel sessizlik (2,76) ortalaması orta düzeyde olduğu ve özellikle çalışanların sessizlik puanlarının işle ilgili konularda (3,33) en yüksek olduğu saptanmıştır.

İşlemsel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerinde pozitif etkisi ($\beta=0,173$, $t=3,404$, $P=0<0,5$), ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerine negatif etkisi ($\beta= -0,263$, $t= -5,181$, $P=0<0,5$) saptanmıştır.

Araştırma bulgularında psikolojik sözleşmenin (genel) örgütsel sessizliği doğrudan etkilemediği ($\beta=0,051$, $t=0,980$, $P=0>0,5$) saptanmıştır. Buna karşın psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin; “yönetmel ve örgütsel nedenler ($\beta=0,104$, $t=2,070$, $P<0,5$)”, “işle ilgili konular ($\beta=0,179$, $t=3,494$, $P<0,5$)”, “tecrübe eksikliği ($\beta=0,207$, $t=4,001$, $P=0.003$)”, ”izolasyon korkusu ($\beta=0,157$, $t=3,035$, $P=0.003$)”, “ilişkileri zedeleme korkusu ($\beta=0,162$, $t=3,147$, $P=0.002$)”, “örgütsel sessizlik (genel) ($\beta=0,173$, $t=3,404$, $P=0<0,5$)” üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin ise ; “yönetmel ve örgütsel nedenler ($\beta= -0,306$, $t= -6,060$, $P=0<0,5$)”, “işle ilgili konular ($\beta= -0,233$, $t= -4,552$, $P=0<0,5$)”, “İzolasyon Korkusu ($\beta= -0,195$, $t= -3,788$, $P=0.000$)”, “ilişkileri zedeleme korkusu ($\beta= -0,193$, $t= -3,748$, $P=0.000$)”, “Örgütsel sessizlik (genel) ($\beta= -0,263$, $t= -5,181$, $P=0<0,5$)”, üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Tecrübe Eksikliği ($\beta= -0,024$ $t= -0,459$, $P=0>0,5$) üzerinde bir etkisi saptanmamıştır.

Sonuç olarak psikolojik sözleşmenin (genel) örgütsel sessizliği doğrudan etkilemediği saptanmıştır. Fakat psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerinde pozitif bir etkiye sahip iken, ilişkisel psikolojik sözleşmenin ise örgütsel sessizlik (genel) üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışmada ayrıca tespit edilen sonuçlara yönelik ve gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik, Sağlık Çalışanları

ABSTRACT

PSYCHOLOGICAL AGREEMENT'S AFFECT ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY FOR HEALTH WORKERS

Figen ÖZŞAHİN

Master's Thesis

Department of Health Management

Advisor: Asistant Prof. Dr. Ferda ALPER AY

2017, 111 pages

The aim of this study was to examine the effect of the psychological contract on organizational silence. The sample of the research was composed of health personnel working (doctors, nurses, nurses, x-ray and laboratory technicians etc.) in the Sivas State Hospital affiliated to the Ministry of Health(n=377). Independent sample t test for two variables and f (Anova) test for more variables were applied in order to test whether the responses of the participants vary according to the demographic characteristics and was examined the reason for the significant difference by the Tukey (post hoc test). In addition, in order to determine the impact of the psychological contract on organizational silence, correlation and multiple regression analysis was performed because there were multiple independent variables . $p < 0.05$ was considered statistically significant.

According to research findings; in terms of psychological contract; age, education, title, monthly income was found that there are differences between the variables; in terms of silence; gender, experience, education and administrative duty. In general, the psychological contract (3.00) and organizational silence (2.76) were moderate and especially the employees' silence scores were found to be the highest in work related issues (3,33).

A positive effect was found on the organizational silence (general) of the transactional psychological contract ($\beta=0,173$, $t=3,404$, $P=0<0,5$), the negative effect of the relational psychological contract on organizational silence (general) ($\beta= -0,263$, $t= -5,181$, $P=0<0,5$).

In the research findings it was determined that the psychological contract (general) did not directly affect organizational silence($\beta=0,051$, $t=0,980$, $P=0>0,5$). On the other

hand, it has been found that has a positive influence of the operational psychological contract, which is of the psychological contract dimensions on managerial and organizational reasons ($\beta=0,104$, $t=2,070$, $P<0,5$), work related issues ($\beta=0,179$, $t=3,494$, $P<0,5$), lack of experience ($\beta=0,207$, $t=4,001$, $P=0.003$), fear of isolation ($\beta=0,157$, $t=3,035$, $P=0.003$), fear of deterioration of relations ($\beta=0,162$, $t=3,147$, $P=0.002$) and organizational silence (general) ($\beta=0,173$, $t=3,404$, $P=0<0,5$).

On the other hand, it has been found that relational psychological contracting has a negative effect on "managerial and organizational causes ($\beta= -0,306$, $t= -6,060$, $P=0<0,5$)", "work related issues ($\beta= -0,233$, $t= -4,552$, $P=0<0,5$)", "fear of isolation ($\beta= -0,195$, $t= -3,788$, $P=0.000$)", "fear of damage to relationships ($\beta= -0,193$, $t= -3,748$, $P=0.000$)", "organizational silence (general) ($\beta= -0,263$, $t= -5,181$, $P=0<0,5$)". No effect of relational psychological contract on the lack of experience was determined ($\beta= -0,024$, $t= -0,459$, $P=0>0,5$).

As a result, it was determined that the psychological contract did not directly affect the organizational silence. Functional psychological contract from the dimensions of the psychological contract have a positive effect on the organizational silence, but relational psychological contract have a negative effect on the organizational silence.

Suggestions for the results identified in the study were presented and some suggestions have been made to the researchers who will work on this field in the future.

Key words: Psychological Contract, Violation of Psychological Contract, Organizational Silence, Health Care Workers

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
1.GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Hipotezi.....	3
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Psikolojik Sözleşme	5
2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Çerçevesi.....	5
2.1.2.Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri.....	6
2.1.3.Psikolojik Sözleşme Türleri	9
2.1.4. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar	14
2.1.4.1. Karşılıklılık Normu	14
2.1.4.2. Sosyal Mübadele Kuramı	14
2.1.4.3.Eşitlik Kuramı	15
2.1.4.4.Beklenti Kuramı	16
2.1.4.5.Porter ve Lawler Kuramı	17
2.1.5.Psikolojik Sözleşme İhlâli.....	19
2.1.5.1.Psikolojik Sözleşme İhlâli Kavramı	19
2.1.5.2.Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Nedenleri	20
2.1.5.3.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	21

2.2.Örgütsel Sessizlik.....	24
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Türleri	25
2.2.1.1. Kabul Edilen Sessizlik.....	25
2.2.1.2. Savunma Amaçlı Sessizlik	26
2.2.1.3 Örgüt Yararına Sessizlik.....	26
2.2.2.Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	26
2.2.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	29
2.2.3.1.Bekleyiş Teorileri	29
2.2.3.2.Fayda- Maliyet Analizleri	30
2.2.3.3.Sessizlik Sarmalı Modeli.....	31
2.2.3.4.Kendini Uyarılma	32
2.2.4.Örgütsel Sessizlik Tercihinin Nedenleri	33
2.2.4.1.Bireysel Faktörler	33
2.2.4.2.Örgütsel Faktörler.....	34
2.2.4.3. Yönetimsel Faktörler	35
2.2.5.Örgütsel Sessizlik Türleri.....	36
2.2.5.1.Kabullenici Sessizlik	37
2.2.5.2.Savunmacı Sessizlik.....	38
2.2.5.3.Prososyal (Korumacı) Sessizlik.....	38
2.2.6.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	39
2.2.6.1.Bireyler Üzerindeki Sonuçları.....	39
2.2.6.2.Örgütsel Düzeyde Sonuçları.....	41
3. GEREÇ VE YÖNTEM	43
3.1. Araştırmanın Tipi.....	43
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri.....	43

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
3.4. Veri Toplama Araçları	44
3.5. Verilerin Toplanması ve Uygulanması	45
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi	46
3.7. Araştırmanın Etik Yönü	46
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	46
4. BULGULAR	47
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	47
4.2. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular	48
4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Algılamalarına İlişkin Bulgular	52
4.4. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	62
4.5. Psikolojik Sözleşmenin ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	64
5. TARTIŞMA	71
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	75
6.1. Sonuçlar	76
6.2. Öneriler	80
KAYNAKLAR	81
EKLER	90
Ek-1. Anket Formu	90
EK-2. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı Kurul Kararı	93
Ek-3. Sivas Devlet Hastanesi İzin Belgesi	95
ÖZGEÇMİŞ	96

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Türleri.....	10
Tablo 2: İşlemsel Sözleşmeler ve İlişkisel Sözleşmeler Arasındaki Fark.....	11
Tablo 3: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri.....	12
Tablo 4: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Sonuçları.....	45
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	47
Tablo 6: Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	49
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 8: Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	52
Tablo 9: Cinsiyet ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	53
Tablo 10: Yaş ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	54
Tablo 11: Medeni Durum ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	55
Tablo 12: Eğitim Durumu ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	56
Tablo 13: Unvan ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	57

Tablo 14: Deneyim ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	58
Tablo 15: Kurumda Çalışma Yılı ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	59
Tablo 16: Haftalık Çalışma Süresi ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	60
Tablo 17: Aylık Gelir Durumu ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	61
Tablo 18: İdari Görev ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.....	62
Tablo 19: Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi.....	63
Tablo 20: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	64
Tablo 21: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının İşle İlgili Konular Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	65
Tablo 22: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	66
Tablo 23: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	67
Tablo 24: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	68
Tablo 25: Psikolojik Sözleşme boyutlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi.....	79
Tablo 26: Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel sessizlik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	70
Tablo 27: Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları.....	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Lawler-Porter Modeli.....	18
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi.....	20
Şekil 3: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tutum ve Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Kavramsal Modeller.....	22
Şekil 4: Psikolojik Sözleşme İhhalinin Meydana Çıkardığı Sonuçlar.....	24

1.GİRİŞ

Psikolojik sözleşme terimi son yıllarda hem akademik yazında hem de iş dünyasında önem derecesi yükselen bir konu durumuna gelmiştir. Bu durumun en başlıca sebebi, psikolojik sözleşmenin yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte iş hayatında meydana gelen gelişimleri kavramada önemli unsurlardan olmasıdır. Küreselleşme ile örgüt ve çalışan arasında değişen ilişkilerin uyumunda psikolojik sözleşme çok önemli bir konumda yer almaktadır. İşgörenlerle, kurumlarda iş başı yapmadan önce sözlü veya yazılı olarak bir sözleşme yapılmaktadır. İşgörelere, ne iş yapacağı, örgütün işgörenden beklentilerinin neler olduğu ve yapacakları işe karşılık olarak ne kazanç sağlayacakları konusunda bilgi verilmektedir. Fakat işgörenlerin örgütten beklentileri yalnızca sözleşmede geçen maddelerle sınırlı kalmamaktadır. Örgütler de artık görev tanımları haricinde işgörelerden fedakarlık beklentisi içerisine girmekte, başarılarını ve performanslarını mükemmel yakın noktalara çıkarmalarını istemektedirler. İşgören ve işveren arasında algılanan karşılıklı sorumluluklara dayanan psikolojik sözleşmelerde hem işgörenin hem de işverenin beklentileri olmaktadır. İşgören ücret, ödeme, eğitim, iş garantisi, terfi gibi konularda beklenti içerisnde olurken; örgüt yani işveren, işgörenin sadık ve dürüst olmasını, gerekli durumlarda kendi işi olmayan görevleri de yerine getirmesini, fazla mesai yapmasını da beklemektedir. İş hayatının tamamını içeren bu fikirlerin sonucunda beklentilerin türü ve şiddeti değişiklik gösterebilmektedir (Koyuncu ve Özgül Katlav, 2014:6).

Bir anlamda işgörenlerin kurumun sorunlarıyla ilgili kuşku ve kaygılarını dile getirmemeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizlik terimi ise diğer önemli bir konudur. Örgütsel sessizlik, örgütsel ve grup düzeyinde ortaya çıkmakta, örgütsel öğrenmeye engel olmakta, işgören mutsuzluğuna ve işgörenin iş veriminde düşüşe neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik terimi, bir örgütte örgütsel iklime ve örgüt içinde bulunan birden fazla dinamiğe bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu terim çalışanlar ve örgütler için bir tehdit unsuru durumuna gelebildiğinden ötürü bir örgütün personel güçlendirme süreçlerine ve örgütsel yönetimine de olumsuz olarak etki edebilmektedir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik, çalışanın psikolojik sağlığına zarar vermekte ve işgörenin örgüt içinde yaşanan gelişimlere uyum göstermesini de zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak örgütsel sessizlik bir örgütün iş başarısını etki eden önemli bir iş kriteri olarak da kabul

görmektedir. Örgütsel sessizlik örgütler için ekonomi ve emek tasarrufu açısından dinamik bir süreci ifade etmektedir. Örgütlerin verimlilik geliştirme programında örgütsel sessizliğin etkin olup olamaması işverenlerin davranışlarına göre farklılık göstermektedir. Örgütsel sessizlik bir örgütte içsel etkin karar verme mekanizmalarını harekete geçirme ve aynı zamanda örgütün gelişen çevreye uyum göstermesi için örgüte değişkenlik kazandırmakta ve kararlılık sağlamaktadır. Bununla beraber örgütsel sessizlik örgüt içerisindeki problemleri ortaya çıkarmaya ve örgütün gelişim göstermesine de yarar sağlamaktadır. Aynı zamanda bir örgütte örgütsel sessizliğin önüne geçilmesi, işgörenlerin olumlu iş tutumu ve ruh hali göstermelerinde ve işgörenlerin örgütün bir vatandaşı gibi davranmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 141-142).

Bu çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda psikolojik sözleşme, ikinci kısımda örgütsel sessizlik ve üçüncü kısımda sağlık çalışanlarına yönelik araştırma yer almaktadır.

1.1. Problemin Tanımı Önemi

Çalışmada “ Psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranacaktır. Örgütsel sessizlik ve psikolojik sözleşme konuları örgütsel davranış alanının güncel konuları arasındadır. Bu doğrultuda bu çalışma, psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi konusunda iki kavramın birlikte ele alındığı ilk çalışmalardan biri olmasından dolayı önem arz etmektedir. Bu çalışma sayesinde psikolojik sözleşmeye bağlı olarak çalışanların sessiz kalma algı düzeyleri ve hangi konularda hangi nedenlerle sessiz kaldıkları ortaya konacaktır. Çalışmanın, örgütün çalışanından beklentilerini anlaması ve çalışanın da örgütten beklentilerini anlaması konusunda katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırma sonuçları yoğun bir iş temposuna sahip olan sağlık çalışanlarının çalışma hayatı içinde yönetime katılmalarının sağlanması ve fikirlerinin alınarak örgütsel sessizlik yaşamamaları açısından ve hem sağlık çalışanlarının ve hem yöneticilerinin psikolojik sözleşme ihlali yaşamamaları açısından bilgiler sunması bakımından ayrıca önem taşımaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Tanımlayıcı türde planlan bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Hipotezi

Literatürden yola çıkarak, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların psikolojik sözleşme algılamaları ile sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan, kurumda çalışma yılı, haftalık çalışma süresi, aylık gelir, idari görev) arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları ile sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan, kurumda çalışma yılı, haftalık çalışma süresi, aylık gelir, idari görev) arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃: Psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde etkisi vardır.

H_{3b}: Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde etkisi vardır.

H_{3c}: Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin işle ilgili konular üzerinde etkisi vardır.

H_{3d}: Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin işle ilgili konular üzerinde etkisi vardır.

H_{3e}: Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliği üzerinde etkisi vardır.

H_{3f}: Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliği üzerinde etkisi vardır.

H_{3g}: Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin izolasyon korkusu üzerinde etkisi vardır.

H3h: Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin izolasyon korkusu üzerinde etkisi vardır.

H3i: Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde etkisi vardır.

H3j: Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde etkisi vardır.

H4: Psikolojik sözleşme boyutları örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.

H4a: İşlemsel Psikolojik Sözleşme örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.

H4b: İlişkisel psikolojik sözleşme örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.

H5: Psikolojik sözleşme (genel) örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde psikolojik sözleşme ve örgütsel sessizlik kavramları açıklanmıştır.

2.1. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme başlığı altında, psikolojik sözleşme kavramının kuramsal çerçevesi, temel özellikleri, psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşme ile ilgili kuramlar ve psikolojik sözleşme ihlali konuları hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Çerçevesi

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez Argyris (1960) tarafından “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” isimli kitabında geçmiştir. Argyris’e göre işverenler ve çalışanlar karşılıklı olarak devamlı etkileşim halinde olup, işverenler başarıyı ve etkinliği psikolojik sözleşmeler ile sağlayacaklardır. Ancak, Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde meydana gelen uyum problemleri, işe gitmeme, iş memnuniyetsizliği gibi olumsuz durumların yok edilmesine yardımcı olan, düzensiz sistemler için oluşturulan bir terim olarak ifade etmiştir. Levinson ise Argyris’in araştırmalarının aksine psikolojik sözleşmenin yalnızca olumsuz şartlarda kullanılmayacağını söylemiş ve psikolojik sözleşmeyi kurum içerisinde işgörenler ve işverenler arasında karşılıklı sorumlulukların sağlanması olarak ifade etmiştir (Demiral ve Doğan, 2009: 54).

Kotter’e (1973) göre psikolojik sözleşme ise, çalışan ve örgüt arasında yapılan gizli sözleşmeyi ifade etmektedir. Kotter psikolojik sözleşmeyi iki tarafın iş ilişkilerinde ne vermek isteği ve karşılığında ne almak isteğini ortaya koyan, sözle ifade edilmeyen, psikolojik yönü bulunan örtük bir anlaşma olarak tanımlamıştır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 12).

Schein’ e (1980) göre “*Psikolojik sözleşme, bir birey ve onun işverenin birbirlerinden ne bekledikleri hakkındaki inançların birleşmesini ifade eder. Bu işgören ve işveren arasında mevcut olan sözlü olmayan beklentilerinin karşılıklı formudur.*” Bu tanımlama ile Schein, psikolojik sözleşmenin yalnızca işgörenin kafasında değil; hem işgörenin hem de yöneticinin kafasında ayrı ayrı oluştuğunu dile getirmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 143).

Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi herkesin dikkatini çekmesini sağlayan bir tanımlama yapmıştır: “*Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.*” Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin tersine iki taraf (işveren ve işgören) yoktur; çünkü psikolojik sözleşme çalışanın zihinsel (bilişsel) düşüncesiyle oluşur. Bu tanımda örgüt ise çalışanın psikolojik sözleşmesini meydana getirdiği koşullar ve çevre anlamına gelmektedir. Rousseau’nun tanımı o zamana kadar yapılan tanımlardan farklıydı. Bilgi çağına girerek değerli hale gelen, ancak iş güvenliğini kaybederek hayal kırıklığı ve kuşku içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörüyordu (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122).

Farklı olarak belirtmek gerekirse, psikolojik sözleşmeler, çalışanların işverenlere borçlu oldukları ve sırayla işverenlerine borçlu oldukları hakkındaki inançlarından oluşur. Örneğin, işverenler, çalışanların maksimum gayret göstermelerini ve bu işe devam etmelerini sağlamak için çalışanlarını teşvik (terfi, maaş vb) ederler (Thomas ve Feldman, 2009: 1055-1056).

Özet olarak; psikolojik sözleşme dile getirilmeyen sözler, örgütün çalışana ne kazandıracığı ve karşılığında işgörenin örgüte ne kazandıracığına dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların tamamıdır. Bu sözleşmenin dile getirilmemesinin sebepleri arasında (Mimaroglu, 2008: 50):

- Sözleşmedeki tarafların beklenti içerisinde oldukları konular hakkında birbirlerine karşı açık olmamaları veya gerçekten bilgilerinin olmamaları,
- Bazı beklentilerin doğal olmaması, bu yüzden dile getirmeye ihtiyaç görülmemesi,
- Kültürel sebepler nedeniyle bazı beklentilerin söylenmesinin toplum tarafından hoş karşılanmaması,
- Her iki tarafın beklentilerinin açıkça dile getirilmesinin karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı korkusu söylenebilir.

2.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler tüm sözleşmelerde olduğu gibi taraflar arasındaki sorunlara çözüm bulmayı hedeflemektedir. Sözleşme unsurları duygusal açıdan güçlü olduğu için

sorumluluklar yerine getirilmediği zaman taraflar arasında güçlü duygusal tartışmalar yaşanabilir. Bu sebeple sözleşmenin devam edebilmesinde sözleşmeyi ortaya çıkaran unsurlar çok büyük önem arz etmektedir (Cheung, 2001: 23).

Psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri ise, Levinson ve diğerleri (1962) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Mimaroğlu, 2008: 53-54):

- Geçmişte yaşanan olaylara bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşmeler diğer yapılan sözleşmelerin tersine yazılı değildir, aksine algısaldır. Ayrıca psikolojik sözleşmeleri idrak etme, çalışanların kurumdaki olayları farklı yorumlamaları sebebiyle kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bu sebeple açık değildir.
- Psikolojik sözleşmedeki her iki tarafta birbirine karşılıklı tabidir. Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler gerektirmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Yapıldıktan sonra sabit kalmazlar örgütsel tecrübelerle göre sürekli ilerleme ve gelişme göstermektedirler.
- Psikolojik sözleşmeler çoğu zaman duygusal ağırlığı olan konularla ilişkilidir ve ihlal edildiklerinde güçlü duygulara neden olabilmektedir.

Şahin (2010) yukarıdaki özelliklere ek olarak psikolojik sözleşmenin şu özelliklerini belirtmiştir (Şahin, 2010: 88) :

- Psikolojik sözleşmeler öznel algılara dayanır, yani çalışanın karşılıklı bir değişim ilişkisine dair umutlarını gösterir. Sözleşmenin öznelliği, çalışanın sözleşmeyi kendisine göre algılaması olarak ifade edilmektedir.
- Psikolojik sözleşme karşılıklıdır. Çalışanın, iki tarafında ilişkiye dönük karşılıklı sorumluluklarına olan inancını içerir.
- Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk önce, belirli bir ölçüde kişisel özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin yapılması ortaya çıkmalarından bir yarar sağlanması bireysel seçimlerle ilgilidir.
- Psikolojik sözleşmenin yapılabilmesi için önemli olan diğer bir konu da sosyal kararlılıktır. Geleceğe yönelik sözleşmeler oluşturmadan önce tarafların birbirlerine niyet ve güven ilişkisi içerisinde olmaları gerekmektedir.
- Genel olarak; psikolojik sözleşmeler, sosyal ve bilişsel özelliklere sahiptir

Rousseau (1995) psikolojik sözleşmelerin altı özelliğinin bulunduğunu ifade etmektedir. Söz konusu özellikler şunlardır (Büyükyılmaz, 2013: 39-40) :

- Gönüllülüğe Dayalı Seçim: Hiçbir çalışan, sözleşmenin bir tarafı olmaya mecbur bırakılmamaktadır. Vaatler kişinin kendi isteğiyle gerçekleşmektedir. Bu kapsamda psikolojik sözleşmeler, bireyin kendi isteği ile dahil olduğu değişim ilişkisine dayanmasından dolayı insanları verdiği sözleri yerine getirme konusunda güdülendirmektedir.
- Karşılıklı Anlaşmaya İlişkin Kişisel İnanç: Bir kişinin psikolojik sözleşmesi, diğer bir kişiyle arasındaki değişim ilişkisine ilişkin sözleri algılayışı çerçevesinde meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle bir kişi kişisel anlayışı kapsamında karşılıklı bir söz algılamış ise, gerçekten böyle bir sözün olup olmamasının bir önemi olmayacak ve psikolojik sözleşmesi meydana gelecektir.
- Tamamlanamama: Hem işgörenler hem de işverenler, çalışma hayatlarının başında uzun dönemli istihdam ilişkisinin tüm ayrıntılarını direkt olarak ortaya koyamamaktadır. Bununla birlikte değişen koşullar sebebiyle de gelecekte olacaklarla ilgili tüm ihtimaller belirlenmemektedir. Bu gibi sebeplerden ötürü psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisi boyunca ayrıntılı ve devamlı değişiklik gösteren bir yapıya sahip olmaktadır.
- Çeşitli Sözleşme Yapıcı: İşgörenler tarafından sahip olunan psikolojik sözleşmeler, çeşitli kaynaklardan (üst yönetim, yönetici, insan kaynakları temsilcisi, amir) elde edilen bilginin değerlendirilmesi ile meydana gelmektedir.
- Sözleşmenin İhlali ile Ortaya Çıkan Kayıplar: Psikolojik sözleşme kapsamında sözlerin yerine getirilmemesi çeşitli kayıplar ortaya çıkartabilmektedir. Bu sebeple işgörenler ve işverenler, var olan vaatlerin yerine getirilmesinin zor olduğu durumlarda, bu kayıpları idare edebilmek amacıyla sözlerin yerine getirilebilmesine birlikte odaklanmalıdır.
- İstihdam İlişkileri Modeli Olarak Sözleşme: Bir psikolojik sözleşme istihdam ilişkisine ilişkin devamlılık arz eden bir zihinsel model ortaya çıkarmaktadır.

- Bu zihinsel model, gelecekte kişinin ne beklemesi gerektiğine ilişkin sabit bir anlayış sunmakta ve tecrübeye ihtiyaç duymadan gerçekleştirilecek etkili davranışlara öncülük etmektedir.

Bu durumlara ek olarak, bir işgören sahiplendiği sosyal roller kapsamında birden fazla psikolojik sözleşmeye aynı anda sahip olabilir ve çalıştığı örgütteki birden fazla tarafla farklı psikolojik sözleşmeler gerçekleştirebilir. Ayrıca bu kişisel psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak birbirleriyle uyum göstermeyebilir ve açık olmayabilirler (Şahin, 2010: 88).

2.1.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

Blau'nun geliştirmiş olduğu Sosyal Değişim Teorisine göre, sosyal değişim gelecekte ortaya çıkacak ilişkileri göstermektedir. Ekonomik değişimler sözleşmeler üzerinden ortaya çıkarken; sosyal değişimler, bireyin uzun vadeli yapmayı söz verdiklerini tam olarak yapabilmesi için diğer bireylere tam olarak güvenmesinden ortaya çıkmaktadır. Verilmiş sözler ise, sosyal değişim ilişkilerinin en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca sosyal değişim, en az iki bireyin karşılıklı olarak yararını isteyen bir dayanağa bağlıdır. Ortaya konulan sosyal değişim ilişkileri sayesinde geleceğe yönelik ve kurumun çalışmalarının yerine getirileceği konusunda bazı ümitler içerisine girilir. Böylece sahip olduğu düşünülen sorumluluklar psikolojik sözleşmenin varlığını ortaya çıkartmış olur (Tüz ve Altıntaş, 2001: 719). Psikolojik sözleşmeler kendi kendilerine bir fikir olarak bakılmadığı ve daha çok iki taraf arasında algılanan anlaşmalara dayandığından, sözleşme maddelerini ortaya çıkarmak için araştırmalar sözleşme türleri üzerinde durmuşlardır (Mimaroglu, 2008: 54).

Araştırmacılar psikolojik sözleşme türlerine ilişkin farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu yaklaşımlar tablo1'de özetlenmiştir (Demiral, 2008: 49).

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Türleri

YAZARLAR	YAKLASIMLAR
Rousseau (1990-1995)	İlk sınıflamayı; işlemsel (kısa dönemli, performans odaklı) ve ilişkiyel (uzun dönemli, belirsiz) sözleşme olarak sınıflamış, daha sonrasında ise nadir kullanılan işlemsel ve dengeli sözleşme şeklinde sınıflandırma yapmıştır.
Shore ve Barksdale (1998)	Rousseau'nun ortaya koyduğu sınıflandırmaya ek olarak dört tür ortaya koymuşlardır. Karşılıklı yüksek sorumluluklara dayalı sözleşmeler, karşılıklı düşük sorumluluklara dayalı sözleşmeler, sorumlulukları sahiplenilen ve sahiplenmeyen çalışanlara yönelik sözleşmelerdir
Janssens, M., Sels, L. Ve Van den Brande, I. (2003)	Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve zaman, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, sözleşme düzeyi, örgüt sorumlulukları ve çalışan sorumlulukları olmak üzere sekiz kriter belirlemişlerdir ve altı sözleşme türü bulmuşlardır. Bunlar; sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü sözleşmelerdir.

Kaynak: Demiral, 2008: 48

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar ve yaklaşımlar ortaya çıkmış olsa da temel olarak psikolojik sözleşme, işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere iki türü kapsamaktadır. İlişkiyel sözleşme, sosyal ve duygusal unsurların değişimine dayanan sorumluluklarla ilgili inançları kapsarken; işlemsel sözleşme, kısa süreli, maddi unsurların değişimine önem vermektedir (Demiral, 2008: 49).

İşlemsel ve ilişkiyel sözleşmeler önem verdikleri konular, çalışma alanları, zaman süreleri gibi birçok açıdan farklılıklar gösterebilmektedir. İki kavram arasındaki farklılıklar Tablo 2'de gösterilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2004: 28).

Tablo2: İşlemsel sözleşmeler ve ilişkisel sözleşmeler arasındaki fark

İşlemsel Sözleşme	Sözleşme Özellikleri	İlişkisel Sözleşme
<ul style="list-style-type: none">• Ekonomik• Yakın ve kısa vadeli• Statik• Sınırlı• İyi tanımlanmış	<ul style="list-style-type: none">• Odak Alanı• Zaman• İstikrar• Faaliyet Alanı• Anlaşılabilirlik düzeyi	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomik sosyal ve duygusal• Açık ve belirsiz• Dinamik• Yayılmış• Daha öznel

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2004: 28

Tablo 2' de bu sınıflama yapılırken kullanılan beş boyut şu şekilde açıklanabilir (Anderson ve Schalk, 1998: 646) :

- Odak, çalışan kişi için önemli olan hususlarla ilgilidir: örneğin, yalnızca ekonomik, içsel yönler (para) mi yoksa diğer (sosyal-duygusal) ihtiyaçlar da mı yerine getirilir?
- Zaman çerçevesi, sözleşmenin uzunluğuna atıfta bulunmaktadır: belirli bir son nokta var mı veya uzunluğu belirlenmemiş mi, yani açık uçlu mu?
- Kararlılık, üzerinde anlaşmaya varılan görevlerin doğası ile ilgilidir; İşlemsel sözleşmelerde bu istikrarlı ve esnek değildir, ilişkisel sözleşmelerde daha esnek ve dinamiktir.
- Kapsam, çalışmanın çalışanın kimlik ve benlik saygısı üzerindeki etkisini yansıtır. İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelere göre daha sınırlıdır ve çalışanların özel hayatlarıyla ilgili olabilecek daha fazla husus içermesi muhtemeldir.
- İlişkisel sözleşmelerde maddi duruma ilişkin olarak, çalışanların sorumluluklarını belirleyenlerin ne olduğu daha az belirgindir. Bunlar daha sübjektif, gizlice anlaşılmış ancak nadiren açıkça kabul edilmiştir. İşlemsel sözleşmede, sınırların nerede olduğu gözlemciler için açıktır.

Günümüzdeki kurum yapılarına ve iş ilişkileri gözlemlendiğinde ise hem kavramların hem vakaların daha komplike hale geldiği görülmektedir. Bu nedenle işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında ayırım yapmak güçleşmiştir. Bu sebepten dolayı Rosseau ve Wade-Benzoni iş ilişkisi zamanı ve performans kriterlerini kullanarak psikolojik sözleşme türlerini dört gruba ayırmışlardır (Hrabok, 2003: 48). Bu gruplar tablo 3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri

	Özelleştirilmiş	Özelleştirilmemiş
Kısa dönem	<p>İşlevsel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşük Belirsizlik • Yüksek iş gücü devri • Düşük birey bağlılığı • Yeni sözleşmeler yapma özgürlüğü • Öğrenme azlığı • Düşük entegrasyon/Kimlik 	<p>Geçişsel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belirsizlik • Değişkenlik • Yüksek İş Gücü Devri / İşten Çıkarma
Uzun Dönem	<p>Dengelenmiş</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Üye Bağlılığı • Yüksek Entegrasyon / Tanımlama • Devam Eden Gelişme • Karşılıklı Destek • Dinamiklik • Değişkenlik 	<p>İlişkisel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Üye Bağlılığı • Yüksek Etkili Bağlılık / Tanımlama • Yüksek Entegrasyon / Tanımlama • Sabitlik

Kaynak: Hrabok, 2003: 48

Rosseau (1990), işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde özetlemiştir:

İşlemsel Sözleşmeler:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Temel mükafatlar gibi belirli maddi şartların yerine getirilmesi gerektiği,
- Değişkenliğin az olduğu,
- İşgörenin bireysel katkısının kısıtlı olduğu,
- Belirli zaman aralığında meydana gelen,
- İyi tanımlanmış şartlara bağlılığın olduğu,
- Maddelerin, açık ve açık olduğu sözleşme türüdür.
- Sahip olunan yeteneklerin kullanılması gerektiği,

İlişkisel Sözleşmeler:

- İlişki ve zaman aralığının sınırsız olduğu,
- Örgüt ve işgören açısından ileriye dönük yatırımın önemli olduğu,
- Ekonomik mübadele kadar duygusal iştirakin de önemli olduğu,
- Yüksek oranda karşılıklı bağlanma ve yüksek çıkış handikaplarının olduğu,
- Devimsel ve gelişime kapalı olmayan,
- Maddelerinin gizli ve kişisel olduğu sözleşmelerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9).

Rousseau (1995), gelişen örgüt şartlarını da değerlendirerek, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta araştırmıştır. Birinci boyut, ekonomik unsurların öncelikli olduğu, kısa süreli ve dışsal performansa dayalı işlemsel sözleşmelerdir. İkinci boyut, duygusal unsurların öncelikli olduğu, her iki taraf için de uzun dönemde bağlılığa dayanan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmelerdir. Üçüncü boyut işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği, uzun süreli ilişkileri esas almasına karşın aynı zamanda performans gereklerinin de sağlanması esasına dayanan dengeli sözleşmelerdir. Dördüncü boyut ise geçişsel (transitional) sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel koşullardan ötürü oldukça hızlı değişim meydana gelmektedir ve hiçbir garanti söz konusu olmamaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 10).

2.1.4. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Psikolojik sözleşme konusu üzerinde çeşitli kuramlar ortaya konmuştur. Psikolojik sözleşme kuramları Karşılıklılık normu, Sosyal mübadele normu, Eşitlik kuramı, Beklenti kuramı ve Porter -Lawyer kuramından oluşmaktadır.

2.1.4.1. Karşılıklılık Normu

Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan kuramların ilki karşılıklılık normudur. Gouldner (1960)'a göre karşılıklılık normu evrensel bir yapıya sahiptir. Daha geniş bir ifadeyle, kazanılan bir faydaya kişinin karşılık vermesi veya kendisine gösterilen bir imtiyaza karşı minnettarlık duyması herkes için geçerli bir katedir ve bu duruma karşılık vermek kişi tarafından bir vazife olarak düşünülmektedir. Fakat karşılıklılık normunun evrenselliği, kişinin karşı karşıya kaldığı olaylara, kişilik özelliklerine ve elde ettiği kazanca verdiği değere göre değişim göstermektedir. Ayrıca bu teori karşılıklılık normunun evrensel şeklinin ortaya çıkmasının, birbiriyle ilişkili iki esas durumu gerektirdiğini belirtmektedir. Bunlar, bireylerin, kendilerine destek olanlara yardımcı olması ve kendilerine destek olanlara zarar vermemesi şeklindedir (Büyükyılmaz, 2013: 30).

Karşılıklılık teorisi, sözleşmenin oluşumunu etkileyen kişisel ve örgütsel etkenler ile sonuçların değerlendirilmesinin büyük oranda algısal olması nedeniyle, psikolojik sözleşme kavramı ile benzerlikler göstermektedir. Örgütlerde işgören ve işveren arasında karşılıklı yaptıkları katkılar sebebiyle iki tarafta da beklentiler oluşmaktadır. Beklentileri karşılanan işveren ve işgörenlerin, sorumluluklarını yerine getirmede genelde özverili olması ve olumlu geri dönüt vermesi beklenir. Psikolojik sözleşme kavramında bu anlamda bir karşılıklılık ve bir karşılıklı değişim söz konusudur. Bu nedenle karşılıklılık normu kuramının, bu ilişkinin anlaşılmasında ve psikolojik sözleşmenin açıklanmasında önemli bir yeri vardır (Kılınç, 2016: 44).

2.1.4.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Sosyal Mübadele Kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkilere bir tür kaynak mübadelesi olarak bakan en eski sosyal davranış teorilerine kadar dayanmaktadır. Teorinin ana hipotezi, tarafların, ödüllendirilme ümidi içerisinde olmaları (itibar, arkadaşlık, önemsenme, saygı görme vb.) ile sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri devam ettirmesi olarak kabul edilmektedir

(Dağlı, 2016: 23). Bu teoriye göre, çalışanlar, örgütleri tarafından vaat edildiği şey ile aldıkları şey arasında bir tutarsızlık olduğunu düşündükleri her durumda tutum veya davranışsal tepki başlatmaktadır. Çalışanların bakış açılarından, bu tutarsızlıklar kendileri ve kuruluşları arasındaki sosyal alışveriş ilişkilerindeki dengesizlikleri göstermektedir. Kontrol teorisi, çalışanların bu tür dengesizlikleri ortadan kaldırmak veya en azından azaltmak için motive olduklarını ileri sürmektedir (Turnley ve Feldman, 1999: 898).

Sosyal mübadele, kişilerin ve grupların sosyal ortama katkıda bulunması ve onlardan da çeşitli yararlar sağlaması olarak ifade edilmektedir. Örgütlere maddi ve maddi olmayan kazançlara karşılık çabalarını ortaya koyma davranışı bir sosyal mübadeleyi yansıtmaktadır. Sosyal mübadele teorisi, işgörenler ile işveren arasında değerli bazı unsurların değiş tokuşunu öngören ilişkiler olup bu ilişkilerde tarafların karşılıklı sorumlulukları, sosyal mübadele ilişkisinin temelini meydana getirmektedir. Bu sorumluluklar ise tarafların, belli bir davranışı yerine getireceklerine ilişkin verdikleri vaatle veya borç-alacak ilişkisi ile bağlı olmalarını açıklamaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre, işgörenler ile işveren arasındaki ilişki, taraflardan her ikisinin de bundan kazanç sağladığı sürece devam edecek ve taraflar kendilerine düşen sorumlulukları yerine getireceklerdir. Psikolojik sözleşme, sosyal mübadeleyi de içine alan, daha kapsamlı bir kavramdır. Psikolojik sözleşme, bir kişinin, kendisi ile diğer taraf arasındaki karşılıklı mübadele sözleşmesinin koşulları hakkındaki inançlarını açıklamaktadır. Buradaki önemli husus, bir vaat verildiği ve bunun karşılığında bir ücret önerildiği düşüncesidir ve bu da tarafları, bir takım karşılıklı sorumluluklarla birbirine bağlamaktadır (Sezgin vd., 2016: 416-417).

2.1.4.3.Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen kurama göre bireylerin iş başarısı ve onu tatmin etme derecesi çalıştığı çevreyle ilgili olarak algıladığı eşitliğe veya eşitsizliğe bağlıdır. Çalışan kendisinin sarf ettiği emek ve karşılığında elde ettiği kazanç, aynı iş ortamında başkalarının gösterdikleri emek ve elde ettikleri yarar ile karşılaştırır. Bu değerlendirme çalışanın eşitlik veya eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanır. Bu kuramın temel görüşü de, işgörenlerin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde davranış görme isteğinde oldukları ve bu isteğin motivasyona etki ettiği hususudur (Koçel, 2015: 748).

Kuramda işgörenler kendilerine verilen ödüller ile diğer çalışanlara verilen ödülleri daima karşılaştırırlar. Kendilerine uygun görülen ödüllerin aynı başarıyı gösteren diğer çalışanlar ile ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışırlar. Ödül adaletindeki dengenin bozulması halinde dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden çalışan bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma çabası içerisine girecektir. Çalışan bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise örgüte sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Eğer örgüt içindeki eşitsizlik devam ederse çalışan örgütten ayrılma kararı verecektir (Eren, 2009: 577).

Eşitlik teorisi çalışan ile kurum arasındaki değişim ilişkisini ve bu ilişkideki dengeyi açıklayıcı özelliği ile psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasında önemli bir teori olarak ortaya çıkmaktadır. Bu teori, iş tatmini ve tatminsizliğinin verimlilik üzerine etkisine dikkat çekmektedir. Teori aynı zamanda motivasyonun güçlendirilmesine de vurgu yaparak, işgörenlerin iş başarısını ve memnuniyetini, çalıştıkları kurumlarda hissettikleri eşitlik veya adalet duygusuna bağlamaktadır. Teoriye göre; işgörenler, kendi yetenek ve katkılarının sonucunda elde ettikleri çıktılarla örgütteki iş arkadaşlarının yetenek ve katkıları sonucunda elde ettikleri çıktılarını karşılaştırarak çalıştıkları kurumların eşitlik ve adalet duygusunu açığa çıkarırlar (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28).

2.1.4.4.Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen bu kurama beklenti teorisi denilmektedir. Vroom'un beklenti teorisi, örgüt çalışanlarını neyin motive ettiğine dair kişisel tavsiyeler sunmamakta; aksine iş motivasyonunda bireysel farklılıkları yansıtan zihinsel değişkenlerin yönetimini sağlamaktadır. Vroom beklenti teorisi, dört hipoteze dayanmaktadır:

- Bireyler, ihtiyaçları, motivasyonları, tecrübeleri ve beklentileriyle örgüte katılmaktadırlar. Bu öge çalışanın örgüte nasıl tepki vereceğine de etki etmektedir.
- Çalışanın davranışı kendi isteğiyle gerçekleştirdiği seçimin bir sonucudur. Yani, çalışanlar kendi beklentileri doğrultusunda önerilen davranışları seçmekte özgürdürler.

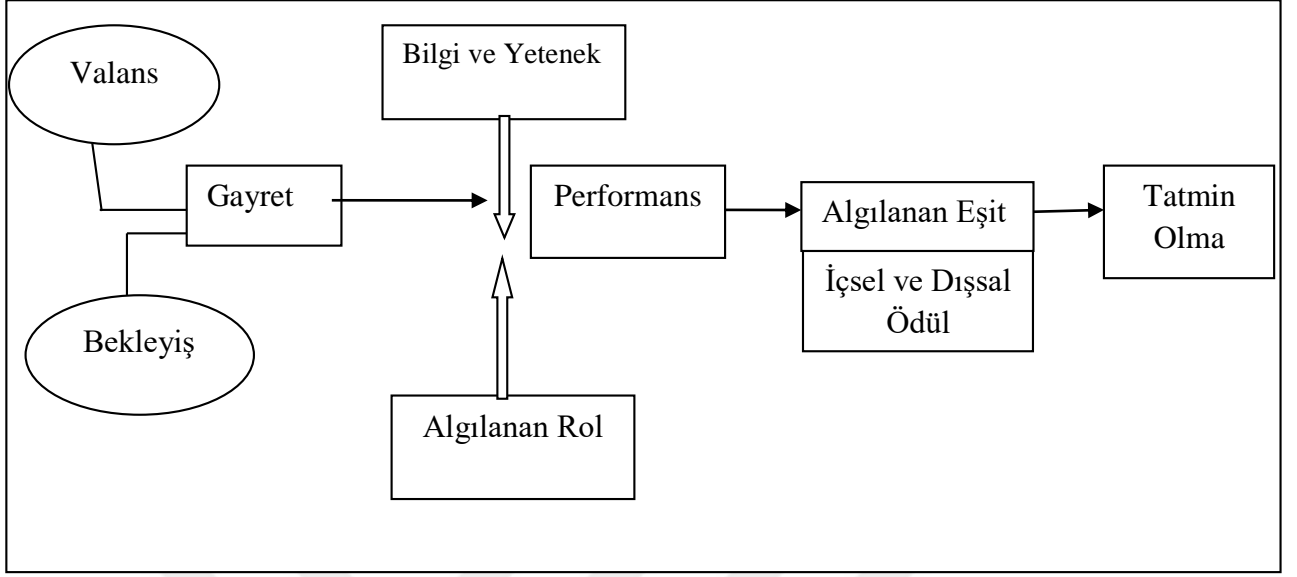
- Çalışanların örgütten beklentileri çalışandan çalışana değişim göstermektedir (iyi bir ücret, iş güvenliği, terfi ve meydan okumak gibi).
- Çalışanlar seçenekler arasından sonuçları kendilerine göre uyarlayacak şekilde kişisel olarak seçim yapacaklardır (Bal, 2014: 34-35).

Değer, çalışanın belirli bir sonuca ilişkin duygusal eğilimidir. Başka bir deyişle çalışanın, bir sonuca yönelik olarak motivasyon kazanmasıdır. Sonucun çalışan için arzu edilme şiddetini ve çekiciliğini belirler. Çalışan bir sonucu kazanmayı, kazanmamaya tercih ediyorsa, sonucun ya da amacın değeri olumlu (+), bunun tersi durum ise olumsuzdur (-). Elde edip etmemek çalışan için bir anlam ifade etmiyorsa değer sıfır (0) olacaktır. Bu yüzden değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir. Çalışan tarafından elde edilen belirli sonuçlar, sadece çalışanın seçimine değil, aynı zamanda kontrol edilemeyen başka şartlara da bağlıdır. Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan çalışanın, bu tercihi, amaçların gerçekleşme ihtimaline olan inancından da etkilenmektedir. Bu inanca “beklenti” ya da “öznel olasılık” denilmiştir. Bu açıdan bakıldığında ise psikolojik sözleşme konusunda da yakından ilgili olduğu görülmektedir (Koçel, 2015: 744).

2.1.4.5.Porter ve Lawler Kuramı

Vroom'un ortaya attığı beklenti kuramını Lawler ve Porter bazı kurumsal koşulları ve gerçekleri dikkate alarak daha detaylı hale getirerek kuramı ileriye taşımışlardır. Kurama yaptıkları katkıların birincisi, çalışanın iş yerinde ortaya koyduğu başarısı neticesinde kurumdan almayı beklediği mükafatlandırma adaletidir. Yani çalışan kendisini diğer çalışanlarla kıyaslamakta ve kurumu verdikleri karşısında diğer çalışanlara göre mükafatlandırması düşük olduğu takdirde kuruma olan adalet duygusu sarsılacak ve bu çalışanın üzerinde bir çok olumsuz faktör yaratacaktır. Kuramın sağladığı ikinci yarar ise, çalışma ortamlarında işverenler tarafından çalışanın çalışma alanları belirlenmediği takdirde çalışan bir rol çatışması yaşamaktadır ve bu da çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir (Eren, 2009: 575-576).

Şekil 1: Lawler-Porter Modeli



Kaynak: Koçel, 2015: 746

Modeldeki valans çalışan bir ödülü isteme arzusunun değerini gösterir. Yani çalışanın kişisel gayesiyle işverenin çalışana sunduğu ödül arasındaki ilişkidir. Bekleyiş ise, çalışanın işe yönelik gösterdiği efor ve bunun karşılığında almayı beklediği çıktıdır. Örneğin, bir tarafta çalışanın gösterdiği çaba karşısında çıktıyı alacağına karşı olan inancı diğer tarafta ise ne yaparsa yapsın istediği çıktıyı alamayacağına karşı olan inanç olabilir. Çalışanın sahip olduğu bilgi ve yeteneği ile birlikte sahip olduğunu düşündüğü rolü de bu teoride etkilidir. Bilgi ve yeteneği göstereceği çabada ve bütün iş ilişkilerinde etkili olacaktır. Çalışanın sahip olduğunu düşündüğü rol ile işverenin çalışana verdiği rol birbiriyle aynı olmadığında karmaşalar olur; bu da iş ilişkilerini direkt olarak etkiler. Ödüllerin eşit verildiği düşüncesinin oluşması ise diğer çalışanlarla değerlendirilerek onlara verilen ödüle bağlıdır. Ödülün çalışanı memnun etme derecesi ise çalışanın beklemesini ve ödülün değerini etkilemektedir. Kısaca çalışanın ümitlerinin ortaya çıkmasında, ödülü elde edeceğine olan güveni ödüle verdiği değer, bilgi ve yeteneği, sahip olduğunu düşündüğü rol, ödül için çabasını etkileyecek ve bu konudaki tutumuna yön verecektir (Koçel, 2015: 746-747).

2.1.5.Psikolojik Sözleşme İhlâli

2.1.5.1.Psikolojik Sözleşme İhlâli Kavramı

Psikolojik sözleşme ihlali iki taraftan birinin diğerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmede başarılı olamama durumudur. İhlal; kişinin kendisine verilen sözlere karşın ne kazandığına ilişkin bilişsel ve zihni bir değerlendirme yapmasıdır (Demiral, 2008: 57).

Morrison ve Robinson 'ın yaptığı psikolojik sözleşme ihlali tanımı ise en genel geçer tanımdır. Bu tanıma göre, algılanan psikolojik sözleşme ihlali; *“işgörenin, örgüte katmış olduğu katkılarla örgütün kendine vermiş olduğu vaatleri değerlendirdiğinde, örgütün bir ya da daha fazla sorumluluğunu yerine getirmediği algısına kapılması”* olarak adlandırılır. İhlalin gerçekleşmesine neden olan üç temel koşul vardır. Bunun birincisi işverenin çalışana verdiği vaatler ve bunu gerçekleştirmemesini çalışanın algılaması, ikincisi çalışanın işe alım sırasında kendisine sunulan şartları yanlış algılaması, üçüncü koşul ise çalışanın ihlalin gerçekleşip gerçekleşmediğini dikkatle izlemesi ve ihlale verdiği önemdir (Morrison ve Robinson, 2000: 526-528).

Psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanın gerçekleşmesini beklediği davranışların yerine getirilmemesinden ayrı tutulması gerekmektedir. İşgörenler belli bir işe başladıklarında düşlere kapılıp işten fazla bir ümit beklediklerinde ancak bu ümitlerinin sağlanamaması sonucunda hayal kırıklığına uğrayabilir veya çalışanlarda iş konusunda tatminsizlik yaratabilmektedir. Fakat, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların verdikleri reaksiyon aşırı olabilmektedir. Örnek olarak; bir çalışan gayretli çalışmasının karşılığında maaşında bir yükselme beklentisi içerisine girdiğinde, ancak bu beklentisi yerine getirilmediğinde düş kırıklığı içerisine girmesi verilebilir. Buna karşılık bir çalışana gayretli çalışmasının karşılığında maaşının yükseleceği söz verilir ve ancak bu söz yerine getirilmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı algısına kapılacaktır. Verilen sözler tutulmadığında, öfke ve karşılıklı ilişkilerde güven kaybı sonucunu ortaya çıkaracaktır (Demiral ve Doğan, 2009: 56).

Aşağıdaki şekil 2 psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 104).

Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi

İşveren Tarafından	İşçi Tarafından
Sağlanan Faydalar	Sağlanan Katkı
İşveren Tarafından	İşçi Tarafından Vaat
Vaat Edilen Faydalar	Edilen Katkı

Kaynak: Arslan ve Ulaş, 2004: 104

Şekildeki denkleme göre; çalışan ilk zamanlar kendisine verilen sözler karşılığında kurumdan ne aldığını, sonrasında ise kendisinin kuruma ne sözler verdiğini ve karşılığında kuruma ne fayda sağladığını değerlendirmekte, son olarak da bu iki oranı birbiri ile karşılaştırmaktadır. Eğer ki, sol tarafta bulunan oran sağ tarafta bulunan orandan küçük çıkmış ise, bu durum da çalışan sözleşmenin ihlal edildiğine kanısına varacaktır (Arslan ve Ulaş, 2004: 104).

Verilen vaatlerin karşılanmaması ya da uyumsuzluk görülmesi, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan yerine getirilmemiş vaatlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yani işgören kendisine vaat edilen ile karşılığında ne kazandığı konusunda bir adaletsizlik olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İki tarafın da kendi üzerlerine düşen sorumluluklarını sağlayıp sağlayamamalarının değerlendirilmesi süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Çetinkaya ve Özkara, 2015: 77).

2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Nedenleri

Sözleşmelerin ihlal edilmesi, genel olarak iki tarafında sorumluluklarını yerine getirmemesi hakkında benzer inançların meydana gelmesi halinde başlar. Bununla beraber yazında vaatte bulunma, sorumluluk ile beklenti arasında teorik farklar bulunmaktadır. Çünkü işgörenler çok az da olsa beklentilerini direkt ifade etmelerine karşın, vaatte bulunma doğrudan sorumluluğa yol açtığından güçlü beklenti yaratır. Tüm işgören ve yöneticiler duygusal sözleşmelerde beklentilerin, yerine getirilip

getirilmeyeceğine bakmadan yaratırlar. Bundan ötürü sözleşmelerdeki ihlaller de söz verildiği andan itibaren başlar. Diğer bir deyişle psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenlerin içerisinde oldukları ve çalıştıkları örgütlerin sözleşmeye yönelik sorumluluklarının bir kaçını tam olarak sağlamadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkar (Top, 2012: 209-210).

Tükeltürk ve diğerleri (2010) ise, psikolojik sözleşmenin ihlaline veya ihlal edildiği şeklinde kanıya varılmasına sebep olan etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve itimat seviyesinin yüksek olmaması,
- Örgüt ile çalışanın birbirlerinin bakış açılarını kavrayamadığı sosyal bir uzaklığın olması
- Psikolojik sözleşmeyi devam ettirmeye yönelik uğraşların fazla olmaması,
- Aksine ihlal etmeye yönelik uğraşların fazlalığı,
- Taraflar arasındaki ilişkiye yalnızca tek bir tarafın önem ve değer vermesi,
- İki taraf arasındaki ilişkinin az ve zayıf olması,
- Çalışanlara eğitim verilmesi hususunda vaat verilmesine karşın, bu vaatlerin yerine getirilmemesi,
- Maaş-yarar-diğer getiriler hususunda sözler ile yerine getirenler arasında olumsuz açıdan bir farklılık bulunması,
- Gerçekleşeceği yönünde söz verilen görevde yükselmelerin gerçekleşmemesi,
- İşin gereklerinin doğru tanımlanmaması,
- İş güvencesine yönelik verilen sözlerin aynı olmaması,
- Geri dönüt ve inceleme konularında işverenin yeterli olmaması sıralamaktadır (Tükeltürk vd., 2010: 521).

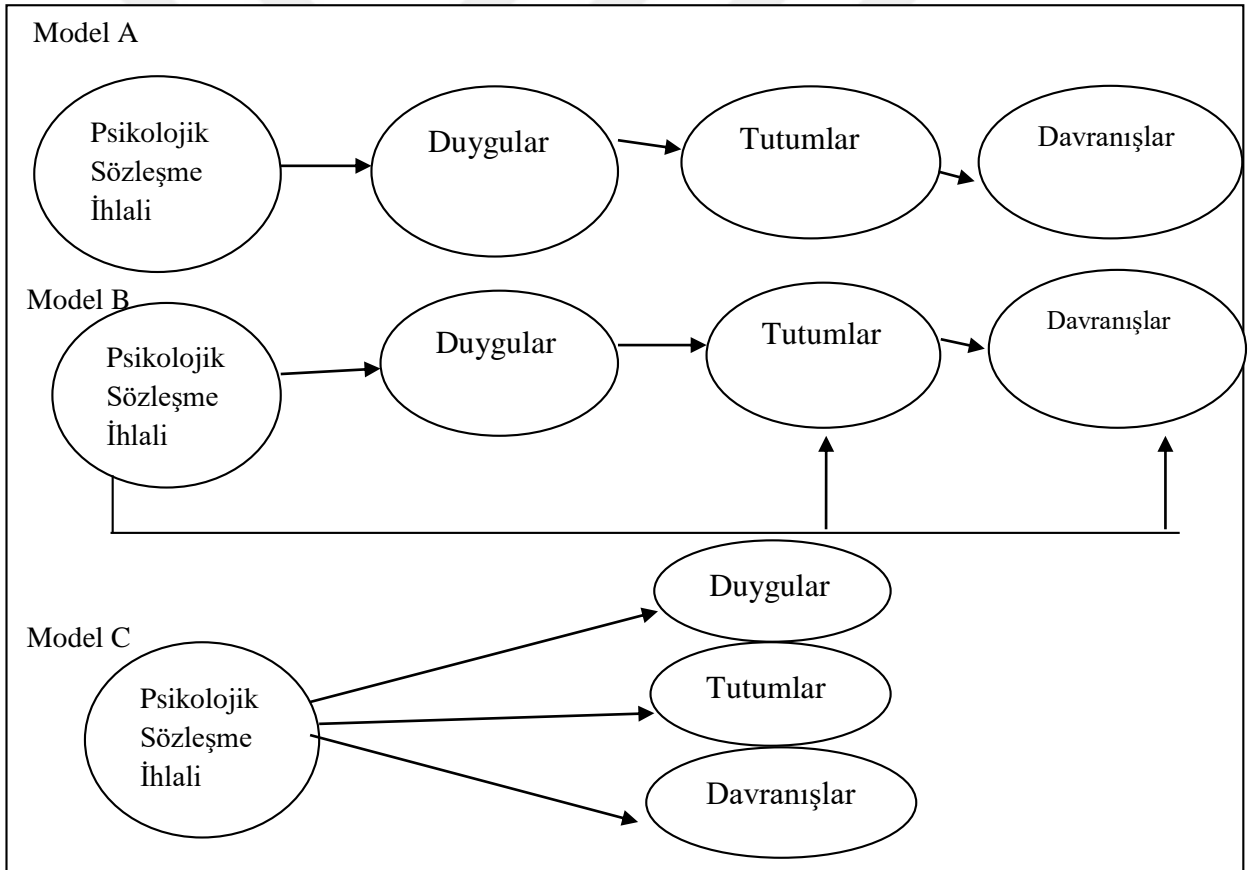
2.1.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanların çalıştıkları örgütlere olan güvenlerinin azalmasına sebep olur, bunun sonucunda çalışanların verimlilikleri de azalır ve örgütle aralarındaki ilişkilerin yıpranmasına sebep olur. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına sahip olan çalışanların performanslarında azalma, örgüte olan bağlılıklarında düşüş olabileceği gibi aynı zamanda onları iş değiştirme konusunda da cesaretlendirecektir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 31).

İhlaller ortaya çıktığında, çalışanların kendilerini eşitsizlik halinde görme ihtimalleri daha yüksektir. Bu eşitliği geri yüklemek için çalışanlar sadakat ve güvenlerini yitirebilir, çabalarını ve katkılarını azaltabilir ve bazı durumlarda aşırı derecede işverenlerine karşı misilleme yapabilir (Thomas ve Feldman, 2009: 1056).

Zhao vd. (2007) tarafından psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili araştırmalar incelendiğinde araştırma kapsamında, sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin genel olarak üç farklı model çerçevesinde incelendiği belirtilmektedir. Belirtilen modeller Şekil 3'de sunulmaktadır.

Şekil 3: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tutum ve Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Kavramsal Modeller



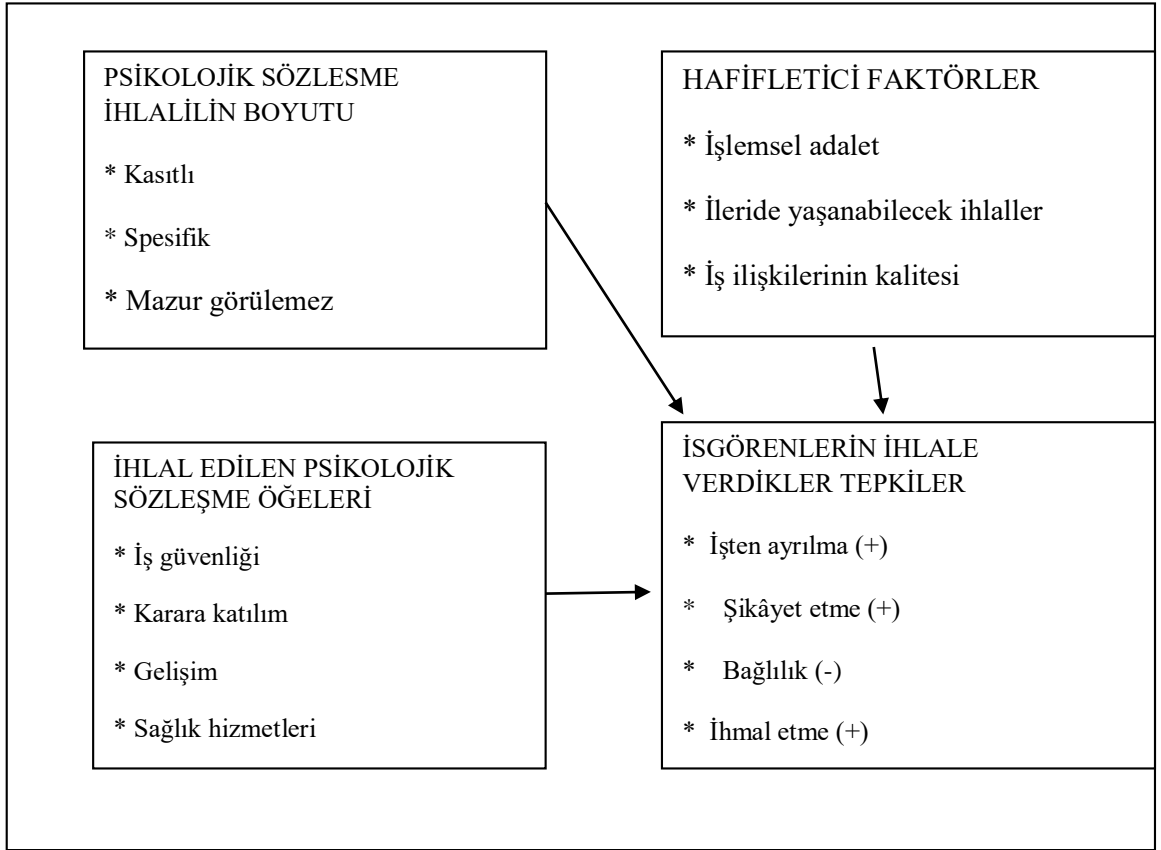
Kaynak: Zhao vd.,2007: 655

Şekil 3.'te belirtilen Model A'ya göre psikolojik sözleşme ihlali, duygusal tepki (psikolojik sözleşme bozulma duygusu) ile sonuçlanan iş hayatındaki belirleyici konu durumundadır. Duygusal tepkiler sonucunda çalışanın tutumları (iş doyumunu, örgütsel

bağlılık, işten çıkma isteği) etkilenmekte ve tutumlar ise davranışların (rol davranışı, vatandaşlık davranışı) değişmesine neden olmaktadır. Model B'de, Model A'ya ek olarak psikolojik sözleşme ihlali, tutumlara ve davranışlara da etki eden bir unsurdur. Bu modelde duygular, psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin bir kısmını etkileyen bir değişken durumundadır. Model C'de ise psikolojik sözleşme ihlali, duygular, tutumlar ve davranışlar üzerinde direkt etkisi olan bir unsur durumundadır ve sonuçlar arasında sebepsel bir ilişkinin olmadığı düşünülmektedir. Zhao vd. (2007: 654)'ye göre psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarını araştıran çalışmaların çoğunda ilişkiler Model C'ye göre inşa edilmektedir. Sözleşme ihlali, çalışanın kuruma olan güvenini düşürür bu da çalışanın kuruma verdikleri yararı düşürmelerine sebep olur. Diğer bir deyişle, eğer verilen sözler yerine getirilmez ise bu durum çalışanın güvenin yok olmasına sebep olur ve işgörenler ilişkiye yatırım yapmayı bırakırlar. Üstelik sözleşme ihlali işgörenlerin örgüte olan bağlılığını da etkiler, örgütsel bağlılık azalır ve işgörenler başka iş bulmanın yollarını aramaya başlarlar. Sözleşme ihlalinin davranışlara dönüşmesi ise çoğunlukla örgütsel vatandaşlığın azalması, çalışma performansında düşüş ve işten çıkmalar olarak meydana gelmektedir (Zhao vd., 2007: 654).

Selekler (2007)'e göre psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin bulgular Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Meydana Çıkardığı Sonuçlar



Kaynak: Selekler, 2007: 59

Şekil 4 incelendiğinde; işverenin sözleşmede değişiklik yapmalarını zorunlu kılan dış etkenleri işgörenlere açıkça ve dürüstçe ifade etmesi ve ihlal edilen maddelerin ne zaman düzeltilebileceğine dair net bir zaman belirlemesi gerektiği söylenebilir. Aynı zamanda, hangi işgörenin sözleşmesinde ve ne derecede bir ihlal uygulanacağına dair adil bir karar süreci ve işgörenlerle karşılıklı işbirlikçi bir ilişki içinde olmak ihlalin sonucunda yaşanacak tepkilerin yumuşamasını sağlayabilir (Selekler, 2007: 59).

2.2.Örgütsel Sessizlik

Bu başlık altında örgütsel sessizlik kavramı ve türleri, örgütsel sessizlik kavramı ve türleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır.

2.2.1. Örgütsel Sesslilik Kavramı ve Türleri

Dilimizde “ses” kelimesinin iki temel anlamı vardır. Birincisi; “Ciğerlerden gelen ve gırtlaktan geçen havanın oluşturduğu titreşim dalgası” anlamında iken diğer anlamı ise; “Ciğerlerden gelen havanın ses yolunun herhangi bir noktasındaki boğumlanması ile oluşan ve yayılarak kulakta, bir ünlü olarak veya bir ünlü ile birlikte algılanan titreşim”dir. Sesslilik kelimesinin sözlükteki anlamı şu şekilde tanımlanmıştır. “Sesli olma durumu” (www.tdk.gov.tr-2017).

Sesslilik kavramı konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında Van Dyne ve arkadaşları (2003) işgörenlerin kurumu geliştirmek için düşünceye, bilgiye ve yapıcı görüşlere sahip olmasını sesslilik olarak ifade etmişlerdir (Van Dyne vd., 2003:1359). Hirschman (1970) çalışanın iş ortamında karşı karşıya kaldığı olması istenmeyen bir konuda kaçmak yerine bunu olumlu yönde değiştirme uğraşını göstermesini çalışan sessliliği olarak ifade etmektedir. Çalışan karşı karşıya kaldığı sorunlarda iki farklı tutum göstermektedir: Ya işten çıkmakta ya da sorunları ifade ederek çözüm çözüm arayışı içerisine girmektedir. Çalışanın bu iki davranıştan hangisini sergileyeceğini ise çalışanın çalıştığı örgüte ne kadar bağlı oluşu gösterecektir. Örgüte daha bağlı olan çalışanlar örgütle ilgili problemleri daha sık ifade edebilmekte, işten memnun olmadığı durumlarda işten ayrılmayı daha nadir düşünmektedir (Arslan ve Yener, 2016: 216-217).

Örgütlerde sessizlik kadar sesslilik de dikkat çeken bir terim olup, işgören sessliliği kapsamından işgörenlerin farklı olaylara verdiği reaksiyonlar ve ifade etme biçimleri olarak açıklanabilir. İşgören sessizliğinde olduğu gibi farklı motivasyon biçimlerinden etkilenen sessizlik ile paralel 3 farklı sesslilik boyutu vardır (Van Dyne vd., 2003:1379).

2.2.1.1. Kabul Edilen Sesslilik

İşgörenler kendilerine güvenlerinin az olması ve değişim için kendilerinin yetersiz olduklarını algılamalarından ötürü grubun verdiği kararlara uyum sağlarlar. Kabul edilen sesslilik özgür davranış olarak meydana gelirken; örgütle ilgili görüş, bilgi ve düşüncelerin sözlü ifadesi olarak belirtilebilir. Kabul edilen sesslilik, düşük benlik saygısından kaynaklanan herhangi anlamlı bir değişim için anlaşma ve destek ifadesi olarak da belirtilebilir (Van Dyne vd.,2003:1373).

2.2.1.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Örgütle ilgili görüş, düşünce ve bilgilerin korkuya bağlı, kendini koruma amacı ile dile getirilmesi savunma amaçlı sessizlik olarak ifade edilebilir (Van Dyne vd., 2003:1372).

Savunma amaçlı sessizlik işgörenlerin iyi niyetleri kötüye kullanıldığında veya haksız bir durumla karşı karşıya kaldıklarında şikayet ve eleştirilerini dile getirme davranışıdır. Savunma amaçlı sessizlik çalışanın kendini koruma güdüsü ile konuşmaya istekli olması, diğer bir deyişle ile ben merkezli olmasıdır. Savunma amaçlı sessizlik, çalışanın özgürlüğünün kısıtlanması durumunda doğal bir reaksiyon olarak vatandaşlık davranışını koruma veya korumamayı tercih etme durumunda meydana gelir (Ellis ve Van Dyne, 2009: 38).

Lüzumsuz gösterilen savunma amaçlı sessizlik tutumları, iş ortamında daha çok problem ve olayın meydana gelmesine sebep olabilecektir. Çalışan kendini korumak için diğer iş arkadaşlarına, örgüte, yönetime ve araç ve gereçlere zarar verebilmektedir (Şahin ve Yalçın, 2017: 66).

2.2.1.3 Örgüt Yararına Sessizlik

Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarının sessizlik davranışı ile bağlantısı olduğunu düşünerek, Van Dyne ve arkadaşları (2003) örgüt yararına sessizliği ‘işbirliği motivasyonuna bağlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi’ olarak ifade etmişlerdir. Örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile proaktif olması, bir amaca hizmet etmesi ve uğraş gerektirmesinden dolayı birbirine benzer ve bu isteğe bağlı davranışa bazen örgütler tarafından ihtiyaç duyulmamaktadır. İşgörenlerin çoğu, içinde bulunulan mevcut şartlardan şikayetlerinin olmamasından ötürü bu durumu korumayı tercih edebilirler. Bu durumda örgüt içinde diğer bireylerin de fayda sağlayacağını gösteren, sorunlara dair çözüm yollarını belirten alternatif yaratıcı çözümler, değişim için fikirler proaktif ifadeleri işaret eder ve oryantasyon için işbirliğini gösterir (Van Dyne vd., 2003:1371)

2.2.2.Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, sosyal hayatın birçok yerinde bir iletişim ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda örgütsel sessizlik kavramını açıklamadan önce sessizlik kavramını açıklamak daha doğru olacaktır. Türk Dil Kurumu sessizlik kavramını ‘sesli olma durumu’ olarak

açıklarken sessizlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Literatürde sessizlik kavramıyla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Sessizlik, psikolojide içine kapanma, kendine güvenmeme, dışa dönük olmama, dinleme durumu anlamları mevcuttur. Sosyolojide ise sessizlik toplumsal suskunluk, hareketsizlik, toplumun bastırılması gibi genellikle olumsuz bir durum olarak açıklanır. Felsefede sessizlik, sessiz kalma olarak değil, sır tutmayla yani bildiği bir şeyi kendi isteği doğrultusunda söylememesi olarak ifade edilmiştir. İletişim literatüründe ise sessizlik sosyal iletişimin önemli unsurlarından biri olduğundan olumlu olarak da bakılması belirtilmiştir. Şöyle ki, etkin bir iletişimin sağlanması için bir tarafın bir şey konuşurken, diğer tarafında onu dinlemesi yani sessiz kalması gerekir. Sessizlik kavramı, kişiler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sisteminin naziklik çalışmalarında da, naziklik stratejileri uygulamalarında kısmen yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 7-8).

Sessizlik, sadece geri çevirmeyi ya da muhalefeti açıklamamakta, kişilerin bilgi azlığından, kendini ifade etme imkanlarının olmayışından, düşünceleri söylemenin yararsız hatta tehlikeli bir hal alabileceği inancından da meydana gelebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış çalışmalar kısıtlıdır ve bu araştırmalardan birincisi, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000: 708), örgütlerde sessizlik kavramını araştıranların çoğunluğunun yeğlediği ve örgütsel konularda sessiz olmayı benimsediğinde ortaya çıkan ortak bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Konu ile ilgili literatürde ikinci önemli araştırmayı 2001 yılında Pinder ve Harlos yapmıştır. Pinder ve Harlos (2001)'e göre ise; çalışanların örgütteki kendi şartlarını bilişsel, duygusal ve davranışsal özellikleriyle değerlendirerek kurumda sorunları çözebilecek veya şartları değiştirebilecek olan yöneticilerine bilinçli bir şekilde söylememeleri olarak ifade etmişlerdir. Bu tanım değerlendirildiğinde sessizlik davranışı iki koşula bağlı olarak meydana gelebilmektedir. Bunlardan biri, çalışanın çalıştığı örgütteki şartları değiştirmek için bir arzu göstermemesi; diğer koşul ise, bu şartları düzeltebileceği düşünülen kişilere sorunları ifade etmemesidir. Ayrıca bu tanımdan yola

çıkarak örgütsel sessizlikle ilgili beş tane özellik belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 334-335);

1- Örgütsel sessizlik çalışanın adil olmayan durumlarla karşılaştığında, türlü kişisel ve durumsal faktörlere göre verdiği bir yanıt olarak ortaya çıkan hareketli bir zaman dilimidir.

2- Örgütsel sessizlik, çalışanın kendisi veya diğer çalışanların koşullarıyla ilişkili olarak çalışımı bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak direkt etkiler.

3- Örgütsel sessizlik, iletişim ortamının sekteye uğramasına sebebiyet verebilir. Bu durumlarda birey şikayet ettiği bir durumu dile getirmek için e- posta, mektubu bir iletişim aracı olarak kullanabilir.

4- Örgütsel sessizlik, çalışanlar tarafından olumlu ya da olumsuz durumlara karşı ortaya çıkabilir.

5- Örgütsel sessizliğin dışarıdan gözlem yapan kişiler tarafından belirlenmesi oldukça zordur hatta bazen imkansız bir hal alabilmektedir.

Sessizlik, sesin tam tersi olup bireylerin örgüt hakkındaki konularda özgür olarak sessiz kalma eğilimi göstermeleridir. Örgütteki çalışanlar kurumdaki sorunlar ve sorunlar hakkındaki gerçekleri bildikleri halde bunu dile getirmeye cesaret edemezler (Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

Henriksen ve Dayton, ise örgütsel sessizliği; bir kurumun karşı karşıya kaldığı önemli problemlere çözüm olabilecek düşünceleri çok fazla dile getirmemek veya sorunu çözebilecek bir davranışı ortaya koymamak olarak ifade etmişlerdir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1359).

Vakola ve Bouradas (2005) da örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını inceledikleri çalışmalarında benzer bir tanım kullanmışlardır. Araştırmacılar, günümüzde işgören güçlendirmesi ve pozitif iletişimin değerli hale geldiği halde sessizliğin; işgörenlerin örgütsel problemler hakkında fikir ve korkularını gizlemeleri, bilgi paylaşma konusundaki isteksiz olmaları, geri dönüt vermekten kaçınmaları ve örgütsel konularda sessiz kalması şeklinde ifade edilebileceğini savunmuşlardır. İlk başlarda sessizlik, örgüte

bağlılığın göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak incelenmişse de da daha sonra örgüt performansını ve işgörenleri etkileyen bir davranış olarak ifade edilmeye çalışılmıştır (Üçok ve Torun, 2015: 28).

Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranıştır. Bununla beraber, her iletişim olmama hali sessizliği göstermez. Bu nedenle çalışan sessizliği, konuşmaya değer görülmeyen ya da söyleyecek bir şeyi olmayan iletişimsizliği kapsamaz. Örneğin, çalışanlar bazı durumlarda sessiz kalırlar. Çünkü ilgili konuda herhangi bir görüş ya da düşünceye sahip değildirler (Van Dyne vd., 2003:1361).

Literatür taraması sonucu ortaya çıkan bilgiler doğrultusunda örgütsel sessizlik kavramı; İşgörenlerin maksatlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel problem, olay, konularla ilgili fikir ve düşüncelerini karşı karşıya kalacağını düşündüğü tepkilerden çekindiğinden, problem çıkarıcı kişi olarak algılanmak istemediğinden, diğer çalışanların görüşlerine uyma arzusu ya da herhangi bir değişiklik olmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Taşkiran, 2011: 72).

Yapılan tanımlamalarda ortak olarak dikkat çekilen konu örgütsel sessizliğin bilinçli, aktif ve maksatlı bir şekilde yapılmasıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 169).

2.2.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri

İş görenin sessizliği tercih etme nedenini açıklayan kuramlar dört grupta toplanmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.3.1.Bekleyiş Teorileri

Victor H.Vroom'un bekleyiş kuramına göre, bir insanın motive olması kişinin göstereceği davranışın hedefe ulaştıracağı beklentisi ile o kişinin hedefe verdiği değer çarpımına denktir (Eerde ve Thierry, 1996: 575). Bekleyiş kuramını Vroom, belli bir olayın belli bir gaye ile sonuç vereceği hususunda kısa süreli bir inanış olarak ifade ediyor. Buradaki kısa sürelilik bu inanışların uzun süre devam etmeyeceğini, değişime uğrayabileceğini açıklıyor. Buna göre bu unsur bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. Örneğin bir çalışan işinde yüksek başarılı olmak arzusunda olabilir, ama çalışmanın onu başarıya ulaştıramayacağına kendini inandırırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü olmayacaktır veya belli bir zamanda, belli bir durumda bir çalışan için iyi

çalışmanın önemi diğer hareketlere göre yüksekse o çalışan iyi çalışmaya isteklenecek, iyi çalışmanın önemi yüksek olmakla birlikte işi geciktirmenin değeri ona göre daha yüksekse başarılı bir çalışma ortaya koymayacaktır (Onaran,1981: 73-74).

Örgütsel sessizlik açısından teoriye bakıldığında ise Premeaux, (2001)'e göre bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre, eğer bir davranışın istenilen sonuçlara öncülük edeceği veya istenmeyen sonuçlara engel olacağı umut ediliyorsa ve çalışanın öngörüsü, olumlu sonuçların fazla olacağı yönündeyse, çalışan özel bir davranışta bulunma yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Aynı şekilde, görüşlerin özgürce söylenmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma ihtimalini artıracaktır. Diğer bir deyişle, eğer çalışanlar özgürce konuşmanın olumlu sonuçlar doğuracağına inanmazsa öyle davranmayı önemsiz olarak görecektir ve bu sebeple zamanla sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2010: 16).

Çalışanın isteyerek sessiz kalması, hem kendinin konuşmak istememesinden hem de konuşmak istese bile konuşmasından bir sonuç elde edemeyeceği algısından kaynaklanabilir. İşverenlerin işgörenlerle pozitif bir iletişim kültürü geliştirmesi, sağlıklı üst ve ast ilişkisi, iletişim pratiklerini sağlaması ve hayata geçirilmesi çalışanların endişelerini en aza indirgeyecek unsurlardandır. Çalışan sessiz kalmadığında olumsuz geri bildirimlerle karşı karşıya kalabileceğini değerlendiriyorsa, böyle bir örgüt ikliminde çalışmanı görüşlerini ifade etmeye inandırmak kolay olmayacaktır. Çalışanların görüşlerini özgürce dile getirdikleri için ödüllendirilmeleri işgören ve işveren arasındaki duvarları ortadan kaldıracak önemli bir adım olacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 210-211).Teorinin gelişmesine araştırmacılarının katkılarına rağmen, bekleyiş teorisi aslında Victor Vroom'un çalışmalarının bir eseri olarak meydan gelmiştir (Şimşek, 2009: 226). Daha sonra bu teori E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmiştir (Koçel, 2015: 744).

2.2.3.2.Fayda- Maliyet Analizleri

Fayda-maliyet analizleri yalnızca maliyet bakımından incelenen bir sistem değildir. Bununla birlikte sosyal bilimlerde, bilhassa davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda kişinin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde bu analiz sistemine başvurulduğu görülmektedir.

Çalışanların sessizleşme tercihi fayda maliyet analizine de dayandırılabilir. Çalışanlar konuştuklarında elde edeceklerine karşın uğrayacakları zararı da düşünerek fayda maliyet analizi yapar. Konuşmanın direkt zararları zaman kaybı ve güç kaybıdır. Bununla beraber endirekt zararları ise; saygınlığını yitirme, muhaliflerin karşılık verme olasılığı, azalan imajı, görüşüne önem verilmediğinde duyulan ruhsal sıkıntılardır. Ayrıca çalışanın görevde yükselememesi ve işinden olma ihtimali de ödenen bedeller içerisinde yer almaktadır. Çalışan herhangi bir şeyi dile getirmeden önce bunun sonuçlarını düşünerek, çıkarımlarda bulunur. Yapacağı davranışın bedelini önceden belirlemeye çalışır. Çalışanın bu çıkarımlarda bulunurken, yaşadığı deneyimler ve işverenin tutumu belirleyici olabilir (Eren, 2009: 575) .

Bununla birlikte, işverenin görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklar kaybetme de ödenen bedeller arasındadır. Terfi alamama ve işini kaybetme de ödenen bedeller içerisinde yer almaktadır (Çakıcı, 2007: 152).

2.2.3.3.Sessizlik Sarmalı Modeli

Noelle Neumann'ın (1974), geliştirdiği "Sessizlik sarmalı" sessiz kalma kararının temel alındığı başka bir kuramdır. Kuramın temelinde kişiler; çoğunluğun düşüncelerine uyum göstermezlerse toplum o kişiyi dışlar. Kişiler tek kalmaktan uzak durma ve kendi cinslerinden kabul görme gereksinimi duyarlar. Yanlış bir şey yapmaktan daha çok dışlanma endişesi, bireylerin fikirleri uyuşmasa bile gruba uymalarını sağlamaktadır. (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı modelinde birey, kişisel görüşünü ifade etme isteğini medya ve kişilerarası görüş gibi dış güçlerle ilişkilendirir. Bireyin görüşlerini ifade etme isteği, yalnızca kendi kişisel görüşleri değil, aynı zamanda dış çevre tarafından, özellikle de hakim olan 'fikir iklimi' olarak algılanan düşüncelerden etkilenir. İnsanlar çoğunluğun hakim olduğu görüşe katılmıyorsa, toplumsal izolasyondan kaçınmak için görüşlerini dile getirmek konusunda isteksiz davranırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396).

Bu nedenle çalışanlar, çoğunluğun fikrine sağlamak konusunda yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak toplumda hakim olan görüşü değerlendirmektedirler. Sessizlik sarmalı teorisi, toplumda hakim olan düşünceyi belirlemek için bireylerin etraflarını dikkatlice gözden geçirdiklerini,

çoğunluğun destek verdiği görüşün azınlığın destek verdiği görüşten daha kolayca ifade edildiğini belirtmektedir. Eğer çalışan, çoğunluğun düşüncesini taşııyorsa veya kamu desteğinin az olduğunu algılıyorsa düşüncelerini ifade etmekte isteksiz davranabilmektedir. Sosyal yalıımdan kaçınmak için çalışanlar hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popülerliğinin arttığını veya azaldığını keşfetmeye çalışmaktadırlar. Sessizlik sarmalı düşüncelerini dile getirmeden önce görüşün destek düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için kamu desteğinin zayıf olduğunun anlaşılması, insanların yalıım tehlikesini sezmesi ve yalıımdan korkması gerekmektedir (Aliağaoğulları, 2012: 29).

Neumann (1974) kuramını dört temel unsura dayandırmıştır:

- Toplum, sapkın kişileri toplumdaki dışlamakla tehdit eder.
- İnsanlar sürekli yalnız kalma korkusu ile yaşarlar.
- Bu yalnızlık korkusu kişilerin her zaman düşüncelerini değerlendirmesine sebep olur.
- Bu değerlendirmenin sonuçları toplumun davranışını özellikle de düşüncenin özgürce dile getirmesini ya da saklamasına etki eder.

Buradan da anlaşılacağı gibi yalnız kalmak istemeyen insan grubun hakim görüşünün ne olduğu hakkında bilgi edinmek için kitle iletişim araçlarına başvurur. Birey elde ettiği bilgiler doğrultusunda hakim görüşte olmadığının farkına varırsa düşüncelerini dile getirmekten sakınır. Kişisel düşünce başkalarının ne söylediğine bağlıdır (İplikçi, 2015: 23-24).

2.2.3.4.Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama insanların kendini incelemesi ve toplumdaki yerini gözlemlemesi ve değerlendirmesi durumudur. Kendini uyarılama kuramına göre insanlar bireysel duyarlılıklarını toplumun duyarlılıklarına değerlendirebilir ve kendi duyarlılıklarını toplumun duyarlılıklarına göre uydurabilir.Premeaux ve Bedeian, (2003)'e göre kendini uyarılama duyarlılığı yüksek olan insanlar istenilen toplum düşüncesine göre fikirlerini bilinçli ve istekli olarak adapte edebilir ve ortamsal ipuçlarını kullanma yeteneğine sahiptirler. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan kişiler, kendi içindeki durumları, duyguları, fikirleri ve kararları iletme meyilindedir. Bu kişiler, kendini uyarılama derecesi yüksek olan kişilere göre daha açık konuşmaktadır (Çakıcı, 2007: 154).

Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki karar, büyük ölçüde iş ortamındaki hakim görüşün ve örgütten gelen desteğe bağlıdır. İnsanlar yanlış karar verdiklerini bildiklerinde dahi grubun çoğunluğuna uyma eğiliminde olmayı tercih ederler. Örgütte önemli olan çoğunluğun aldığı karar ve azınlığın veya kişinin aldığı karar arasındaki fark ve dışlanma korkusudur. Bu dışlanma endişesi kişiyi sessiz kalmaya güdüler kişi sessiz kalmayı tercih eder (Batmunkh, 2011: 57).

2.2.4.Örgütsel Sessizlik Tercihinin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır.

2.2.4.1.Bireysel Faktörler

Sessiz kalma davranışı konulara ve kişilere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşına anlatan bir işgören, aynı konuyu işverenine anlatamayabilir, işverenine karşı sessiz kalma davranışını gösterebilir. Bu tarz durumların nedeni kişilerin sahip olabileceği farklı tarzda özellikler, yaşadıkları tecrübeler ve bireyler tercihleri sebebiyle tek bir faktöre bağlamak mümkün değildir. Bu yönden bakıldığında yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe öne çıkmıştır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Yaş değişkeni değerlendirildiğinde, çalışanın sessiz kalma davranışını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Yaş ilerledikçe çalışanların davranışları değişim gösterebilmekte ve uyum düzeyleri artış gösterebilmektedir. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihinine yönlendirebilir. Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 315-316).

Cinsiyet değişkeni değerlendirildiğinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel adanmışlık seviyeleri konusunda ortak bir görüş sağlanamamış ve yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan çalışmalara göre, erkeklerin genel olarak kadınlardan daha iyi mevkilerde ve daha iyi ücretlerle çalıştıkları için kuruma olan bağlılıklarının daha fazla bağlı oldukları ifade edilmiştir. Başka bir çalışmaya göre ise, kadınlar aile bireylerini ve ev ortamını daha fazla önemsedikleri için çalıştıkları örgütü ikinci plana atmakta ve örgüte olan bağımlılıkları erkeklere oranla nispeten daha azdır. Başka bir

araştırmada ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu örgüte daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Tayfun vd., 2008: 4).

Eğitim düzeyi üst düzey olan işgörenler sessizlik karşısında daha hassas olurlar ve bu durumu bir sorun olarak düşünürler. Kurumun üst kademelerinde yer alan daha tecrübeli, daha yaşlı olan işgörenler, kurumda daha alt kademelerde çalışan ve tecrübesi daha az, yaşça kendilerinden daha küçük işgörelere göre daha az sessiz kalmaya yatkınlardır (Çakıcı, 2010: 21).

İletişim kaygısı ise bireylerin genellikle iletişim kurma endişesi yaşamalarıdır. İletişimden ötürü ortaya çıkan negatif duyguları ve sonuçları düşünerek iletişim kurmaktan kaçınan bu kişiler iletişime zorlandıkları zaman da tedirginlik yaşarlar. Araştırmacılara göre yüksek iletişim endişesi olan, öz saygısı az olan ve dış kontrol odaklı çalışanlar yapılan haksızlıkları kabullenir ve sessiz kalma davranışı sergilerler. Bu kişilerin sessizliğe yatkınlıkları tersi özelliklere sahip olanlara göre daha fazladır (Çakıcı, 2010: 23).

2.2.4.2.Örgütsel Faktörler

Değişik örgütsel sorun ve eylemler karşısında konuşmayan veya sessiz kalan kişiler, çoğu zaman yalnızca kişisel özellikleri sebebiyle değil, kurum içinde elde ettikleri tecrübeler, yönetim biçimi, çalışılan alanı, örgüt kuralları ve iklimi gibi sebeplerle de sessiz kalmayı yeğleyebilirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318).

Hiyerarşik yapı üstlerle özgürce kurulan iletişime ve özellikle eleştiriye kendiliğinden sınır koymaktadır. Genellikle üstten asta doğru iletişim devam ederken asttan üste tıkanmakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim problemleri, işgörenlerin performansı, iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, örgütsel problemler ve çalışma imkanları kolay kolay dile getirilmeyen ve üstlere aktarılmayan konular içerisindedir. İşgörenler üstlerine güvenmiyor ve açıkça ifade etmekten zarar göreceklarını algılıyorlarsa bilgiyi üstlerine olduğugibi değil süzerek verme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya süzgeçten geçirerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı,2008: 94)

İşgörenleri sessizliğe iten bir diğer sebep sessizlik iklimi olarak ifade edilmiştir. İşgörenler örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın yersiz olduğunu, düşünce ve endişeleri ifade etmenin tehlikeli olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000:712). Bu nedenle de konuşmanın tehlikeli olduğunu düşünen çalışanlar garantili ve güvenilir yol olduğunu değerlendirdikleri sessizliği seçmektedirler.

Örgütsel etmenler kapsamında değerlendirildiğinde, belli örgütsel oluşumlar, sessizlik iklimiyle birlikte iki terimi daha meydana çıkarmakta ve geliştirmektedir. Bunlar haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromudur. Yoğun nezaret, çalışmanın durdurulması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha kıymetli tutma, rekabete dönük kişisellik, yüksek oranda merkezileştirme, otoriter yönetim biçimi ve güçsüz iletişim haksızlık kültürünün göstergelerindedir (Çakıcı, 2008: 157). Örgüt içerisinde haksızlık kültürünün olduğunu gören çalışan örgüt yararına olan durumlarda konuşmaktan ziyade sessiz kalmayı tercih edecektir.

Sağır kulak sendromu ise tatminsizliğin açık ve doğrudan ifade edilmesi konusunda çalışanların cesaretini kıran örgütsel bir formdur (Brinsfield, 2009: 16). Böyle örgütsel ortamlarda bir konuya müdahale etmek, fikir ileri sürmek “başına iş açmak” olarak değerlendirilmekte ve bu çalışan gizli veya açıkça verilen cezaya maruz kalabilmektedir. Haksızlık kültürünün hâkim olduğu örgütlerde görülen özellikler ise yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim ve rekabete dönük bireycilik olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 25-26).

2.2.4.3. Yönetmel Faktörler

Örgütsel sessizlik temelde işverenlerin olumsuz geri dönüt endişesi ve yöneticilerin gizli inanışların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu iki etmen “sessizlik iklimi” olarak adlandırılan oluşumu geliştirir. Böyle bir oluşumun meydana gelmesi, gücü ve dağılma ihtimali ise işgörenlerin arasındaki işbirliğine bağlıdır. Bu iki etmen; işverenlerin geri dönüt endişesi ve işverenlerin gizli inançlarıdır. Eğer işgörenler olumsuz geri dönüt alırlarsa mesajı dikkate almayabilirler, sorunu gidermeyi deneyebilirler, kabul etmeyebilirler veya kaynağın güvenilir olup olmadığına yönelik sorular sorabilirler. İşgörenler amirlerinden daha çok kendi altlarından aldıkları olumsuz geri dönütlerde;

bilginin doğru olup olmadığı konusunda kuşkulananabilirler ve kendilerine yapılan bir gözdağı olduğu kanısına varabilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Yönetmel etmenlerin bir diğeri nedeni yöneticilerin örgütteki sorunları çözmeleri veya anlık çözüm aramalarıdır. Bu durum sorunları çözmek yerine daha da içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olur ve çalışanların da sorunun çözüleceğine dair umutlarının azalmasına sebep olur. Bunun sonucunda çalışanlar herhangi bir sorunu yöneticisine söylemektense sessiz kalmayı tercih ederler (Shojaie, 2011: 1733).

Yönetmel etmenlerin diğeri ise işverenlerin çalışanlar ve yönetimin tabiatı hakkında sahip oldukları gizli inançlardır. Bu fikirler; işgörenlerin menfaatçı, egoist, sadece kendini düşünen ve kendi faydalarına olan işleri yapan birey olmasıdır. Bu durum da çalışanların kendi faydalarını düşündükleri, herhangi bir yönlendirme olmadan kurum faydasına davranış göstermede ilgili olmayan, tembel ve güvenilir olmayacakları sonucuna varılacaktır. Eğer iş veren işgörenlerin kendi faydalarına çalıştıklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünüyorlarsa dolaylı ve dolaysız olarak direkt iletişimedestek sağlamayacaktır. Diğeri bir düşünce, iş verenlerin kurum içinde her zaman en doğruyu bildiğidir. İş verenler işgörenleri yönetmeli ve denetlemelidir. İş verenin altında işgörenler ise kendilerine verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmelidir. İş verenlerin görüşüne göre işgörenler menfaatçı ve çalışmaktan kaytıyorlarsa onlar örgüt yararına bir şey düşünemezler (Morrison ve Milliken 2000: 712).

Çakıcı (2010: 29-30) ise örgütsel sessizliğe etki eden yönetmel etmenleri; “*iş verenlerin olumsuz geri dönüt endişesi, işverenlerin işgörenlerle ilgili açıklamadıkları gizli inançları, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, uzak ilişkiler, iş verene olan itimsizlik ve işverenin değişik düşüncelere kapalı olması* ” şeklinde sıralamıştır.

2.2.5.Örgütsel Sessizlik Türleri

İşgörenlerin kendi istekleriyle görüş ve fikirlerini gizli tutmaları ile meydana gelen örgütsel sessizlik kavramı, kurum içinde farklı tarzlarda meydana gelebilir. Bazen diğeri çalışanların düşüncelerine uyum sağlama, bazen kendini koruma adına, bazen görüş ve açıklamasının hiçbir farklılık yaratmayacağına olan inancı ve bazen de diğeri çalışanları önemseyerek davranış gösterme sebebiyle örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır.

Çakıcı (2008), yaptığı araştırmalarında söz konusu üç sessizlik türünü kabullenici, korunmacı ve korumacı olarak isimlendirerek sessizliği üç sınıfa ayırmıştır.

2.2.5.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, işgörenlerin herhangi bir konu sorun ya da durum ile ilgili değişimlere kabullenmeleri sonucunda söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini dile getirmemesi olarak ifade edilebilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

Bu sessizlik türüne göre işgörenler örgütteki gelişmeler karşısında rıza gösterme temelinde, bilgi, fikir ve düşüncelerini açıklamama yönünde hareket ederler. Böyle bir durumda işgörenler; mevcut duruma rıza göstermekte, çok fazla konuşma eğilimi göstermemekte, durumu değiştirmek için herhangi bir çaba göstermektedir. Çalışanların bu davranışlarının arka planında, birşeyleri dile getirse dahi bir şeyi değiştiremeyeceği düşüncesi yatar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 699).

Ülkemizde genellikle söylenen “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi herkesçe bilinen sözler kabullenici sessizliği özetler özelliindedir. Anlaşılacağı gibi daha önceki tecrübelerden ne yaparlarsa yapsınlar etraflarını kontrol altına alamadıklarını gören kişiler öğrenilmiş çaresizlik durumuna gireceklerdir, bu davranıştaki kişiler de kabullenme ve sessiz kalma davranışlarına eğilim gösterecektir. Bu bireyler, işleri ve kurumlarıyla ilgili konulara ve sorunlara ilgisiz kalabilir, özetle kurumu tanımaz hale gelirler (Çakıcı, 2010:33).

Brinsfield, (2009)’a göre kabullenici sessizliği tercih eden çalışanlar ümitsizlik içerisine girmiş, mevcut durumu kabullenmiş ve hoşlanmadığı bu durumu iyileştirmekten vazgeçmiştir. Çünkü çalışan görüşünü dile getirmesinin hiçbir şeyi değiştirmeyecek anlamsız bir girişim olacağını değerlendirmektedir. İşgören itaatinin olduğu durumlarda da kabullenici sessizlikten söz edilebilir. İşgören itaati, mevcut şartları tamamen kabullenmeyi ve seçeneklerin yeteri kadar farkında olmamayı açıklamaktadır. İtaatkâr çalışanlar mevcut şartları normal olarak kabul ederler ve içinde buldukları durumun pek de farkında olmadıkları için sessiz kalmayı tercih ederler (Yalçınsoy, 2017: 4).

2.2.5.2.Savunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik, endişe temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili düşünce,bilgi ve ifadelerin dışa yansıtılmasından kaçınma biçiminde açıklanmaktadır. Kabul edilmiş sessizliğe göre korunmacı sessizlik daha az aktiftir; haberdar olmayı ve seçenekleri dikkate almayı içine alır bu düşünce, bilgi ve fikirleri gizlemenin, o an için en iyi bireysel izlem olduğu yönündeki şuurlu bir karar takip eder (Van Dyne vd., 2003:1367).

Morrison ve Milliken, (2000: 708)'e göre bu durumun meydana gelmesinde “korku faktörü” etkin bir rol oynamaktadır . Korunmacı sessizlikle kabullenici sessizlik arasındaki fark; korunmacı sessizlik türünde kişinin sorunlarının çözüm yollarının farkında olması, diğer görüşlerin dikkate alınması ve öneriyi gizlemesinin bulunduğu şartlar içerisinde uygulayabileceği en iyi strateji olduğunu düşünmesidir (Van Dyne, vd., 2003: 1367).

Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre farklı bir yapıdadır. Kabullenici sessizlikte çalışan sessizliğe mecbur kalmakta ve yeni bir görüşü dile getirme düşüncesinden mahrum kalmaktadır. Buna karşın korunmacı sessizlikte çalışan yeni görüş ve düşüncelerini, çözüm önerilerini aslında var olmasına rağmen sadece korunma dürtüsü ile saklamaktadır. Kabullenici sessizlik ne kadar bağlılık ise korunmacı sessizlik o kadar serbestliktir. Kabullenici bağlılık ne kadar öğrenilmiş düşünce ise korunmacı sessizlik o derece özgünlük ve üretkenliktir (Taşkiran, 2011: 79-80).

2.2.5.3.Prososyal (Korumacı) Sessizlik

Korumacı sessizlik, işgörenlerin başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak kuruma ya da diğer işgörelere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir olay hakkındaki görüş, bilgi ve görüşlerini dile getirilmemesi olarak ifade edilebilir. Korunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de seçeneklerin değerlendirilmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karardır (Taşkiran 2011, 80).

Prososyal sessizlikte öncelikle diğer insanlara odaklanan maksatlı, proaktif, kurum tarafından zorunlu hale getirilemeyen tercihe bağlı bir davranıştır. Haberdar olma, seçenekleri göz önünde bulundurma bilgi, fikir ve düşüncelerin gizlenmesi konusunda

bilinçli karar verme durumu vardır. Korunmacı sessizliğin tersine, konuşmanın ortaya çıkarabileceği olumsuz bireysel endişelerden çok, diğerleri için kaygılanma güdüsü vardır (Van Dyne vd., 2003: 1368).

Korunmacı sessizliğin tersine korunmacı sessizlik açık olarak dile getirmenin olumsuz sonuçlarından endişe duymaktan ziyade diğer kişilerin iyiliğini düşünerek sessiz kalmayı tercih etmekle ilgilidir. Örneğin; çalışan grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın devam ettirilmesi uğruna zıt görüşlerini dile getirmemeye karar verebilmektedir. Birey, arkadaşını koruma adına, işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Yine birey, kurumun zararına kullanılacak bir bilgiyi, örgütü zarara uğratmamamak için dile getirmeyebilir (Çakıcı, 2010: 34).

2.2.6.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerine ilk başlarda sorun olarak bakılmamaktayken zamanla kurumlar tarafından önemli bir hal almaya başlamıştır. Örgüt içerisinde yapılan toplantılar, teklif ve şikayet kutuları gibi işgörenin seslerinin çıkmalarını sağlayacak sistemler meydana getirilse de işgörenler sessiz kalma kararını alabilmektedirler. Şayet örgüt içerisinde bu durum sessizlik iklimine dönüştüyse bu sessizlik durumu örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. İşgörenlerin sessiz kalmasının iki sonucu vardır. Bunlar örgüt üzerindeki ve işgörenler üzerindeki sonuçlarıdır (Karadal 2011: 379).

2.2.6.1.Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik kişilerin isteyerek yaptığı bir tercih olduğu için yazında daha çok örgütsel sonuçlarından söz edilmektedir. Oysa sessizlik, kişileri psikolojik olarak direkt değil dolaylı yünden etkilemektedir. İşgörenler üzerinde gelişen psikolojik sonuçlar, esasen işgörenlerin hangi sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleriyle ilgilidir. (Brinsfield, 2009: 86).

Çalışanlar örgütte yaşadıkları sorunları dile getiremedikleri zaman psikolojik sorunlar yaşayabilir. Bu sorunun çözümünde alkol ve maddeyi iyileştirici olarak kullanabilirler. Ancak bu durum sorunun daha da kötüye gitmesine sebebiyet verebilir (Shojaie, 2011: 1734).

İşgörenlerin yöneticilerine güvenmemesi, dışlanma korkusu, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkilerin bozulacağı korkusu örgütsel sessizliğin nedenleri olarak ifade edilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 112–113; Alper Ay vd. 2016 : 821).

Sessizliğin iklim haline geldiği örgütlerde kişiler arasında memnuniyetsizlik, çalışan devir hızında artış, iletişimin sekteye uğraması gibi hoş olmayan davranışlar sergileyecektir ve sonuç olarak da işleyiş bozulacaktır, çalışanlarda ki yaratıcılık duygusu bozulacak, başarı ve verimlilik zarara uğrayacaktır (Kılıç vd., 2013: 20).

Örgütsel sessizlik çalışanlar arasında ahenkin bozulmasına neden olacak bunun sonucunda çalışanların bir kısmının kendini anlatmada vazgeçiren bir tutum meydana getirecektir. Bu ahenk bozulmasının sonucunda işgörenlerin endişe düzeyleri yükselmekte bu durum devam ettikçe ahenk bozukluğunu ortadan kaldırmak güçleşecektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 67).

Örgütsel sessizlik nedeniyle çalışanlar iş ya da örgütle ilgili problemler ve endişelerini özgürce dile getirmekte kendilerini güçsüz hissettiklerinde, aidiyet, örgüte bağlılık, takdir, destek ve güven duygusunda eksilme, iş tatmini sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi duygular yaşarlar. Bununla beraber iyi bildiği konularda sessiz kalmak çalışanları üzebilmekte, kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Yalçınsoy, 2017: 13).

İşgörenlerin anlaşmazlıklar karşısında sessiz kalmaları içlerinde itimatsızlık hislerinin çoğalmasına, kendini korumak için daha çok sessiz kalmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmaları aşağılık duygusu içerisine girmelerine sebebiyet verebilmektedir. Bununla birlikte işgörenler iş arkadaşları ile birlikte amirlerine karşı kırılan ve zamanla kin duygusu beslemeye başlamaktadır. Örgüt içerisinde sessizlik iklimi devam ettikçe ve bireyler arası karmaşalara değer verilmedikçe kişiler arası olumsuz fikirler çoğalacaktır. Çalışan kendini daha çok koruma altına alacak çalışan arkadaşlarına karşı daha egoist davranışlar göstermeye başlayacaktır. Örgüt içerisinde bütün bu davranışlar gün yüzüne çıkarılmadıkça bütün ilişkilerde bu durumdan kayıp görecektir. Sessiz bir örgütte yaratıcılık ve coşku olmayacak, işgörenlerin performansları ve verimlilikleri bundan olumsuz yönde etkilenecektir (Alparlan ve Kayalar, 2012: 144).

Sessizliğin çalışan üzerindeki olumsuz tesirleri, çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve kaygılarını ifade etmekte kendini güçlü hissetmemesi, örgüte karşı aidiyet duygusu, güven, değer görme ve destek duygusunda azalma, iş tatmini sağlayamama, işten çıkma isteği şeklinde meydana gelmektedir (Milliken ve Morrison 2003: 1456).

2.2.6.2.Örgütsel Düzeyde Sonuçları

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üstünde olumsuz etkileri olduğu gibi örgütler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel düzeyde sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Yalçınsoy, 2017: 14) ;

- Çalışanların görüşlerinden fayda sağlayamama,
- Problemlerin yok sayılması,
- Olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması,
- Bilgilerin süzgeçten geçirilmesi,
- Problemler karşısında tepkisiz kalınması,
- Örgütün ilerlemesini/gelişmesini, sağlıklı karar almasını engelleyebilmektedir..

İş görenler bildikleri şeyleri isteyerek kendilerinde gizlemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, hem yöneticilere giden bilgilerin farklılığını kısıtladığı için hem örgütsel tercih yapma hem de örgütsel gelişim sürecinin etkinliğine olumsuz yönde etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

Bireylerin olumsuz bilgileri iletme konusundaki sessizlik eğilimi sebebiyle olumlu bilgiler hiyerarşi aşamalarında olumsuz bilgilere göre daha hızlı ilerler. Bu durum çözüm gerektiren bir konu ilgili çok önemli verilerin kararı verecek yöneticiye varmamasına böylece karar verirken olması gereken bilgilerin elde olmamasına yol açar. Bunun neticesinde tercihler yapılırken hata yapılabilir (Milliken vd, 2003:1473).

Daha da kötü olan durum, üst düzey yöneticilerin, sessizliği bir başarı ve anlaşma işareti olarak algılamalarıdır. Bu durumda işgörenlerden direkt olarak geri dönüt arzu etmelerine karşın olumlu olmayan geri dönütleri süzgeçten geçirerek dikkatli davranmaktadırlar. Bunun sonucunda yönetimin aldığı geri dönüt işgörenlerin doğru ve

güvenilir tepkilerinden çok yöneticilerin duymayı arzuladığı düşünceleri yansıtabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

Örgütsel sessizliğin etkileri; örgütsel değişim süreçlerinde etkinliğin azalması, içsel motivasyon ve tatmin düşüklüğü, istifa, işten ayrılma, sabotaj/sapkınlık ve strestir (Morrison ve Milliken, 2000: 718).



3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın tipi, yapıldığı yer ve özellikleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın etik yönü ve sınırlılıkları hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Tipi

Psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, tanımlayıcı türde bir araştırma özelliğindedir.

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri

Araştırma 16 Kasım 2015 - 30 Kasım 2015 tarihleri arasında, Sivas Devlet Hastanesi'nde yapılmıştır. Bu tarihlerde Sivas Devlet Hastanesi ayrı bir hastane olarak faaliyetlerini sürdürmekteydi. Sivas Devlet Hastanesi ve Sivas Numune Hastanesi iki ayrı kurum iken çalışmanın anket uygulaması tamamlandıktan sonra Sağlık Bakanlığı tarafından 01.12.2015 tarihinde yapılan açıklama ile hastanelerin birleştirilmesi resmi olarak duyurulmuştur ve yeni bina hizmete açılmıştır. Bu nedenle birleşme öncesindeki Sivas Devlet Hastanesi'ndeki çalışanlar araştırmanın evrenini ve örneklemi oluşturmuştur.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 16 Kasım 2015 – 30 Kasım 2015 tarihleri arasında, Sivas Devlet Hastanesi'nde çalışan hekim, hemşire/ebe ve diğer sağlık personeli (anestezi-röntgen teknikeri vb.) oluşturmaktadır.

Bu hastanede 16 Kasım 2015 – 30 Kasım 2015 tarihleri arasında sağlık çalışanlarının sayısı 540 kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Raosoft örneklem belirleme programına göre %5 güven aralığında 225 kişi yeterli görülmektedir (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>). Bununla birlikte araştırmada mümkün olduğunca evrene ulaşılması amaçlanmış ve eksik ve geri dönmeyen anketler çıkarıldıktan sonra araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 377 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu oran evrenin yaklaşık % 70'ini (0,698) oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü kişisel bilgi formu oluştururken, sırasıyla ikinci ve üçüncü bölümleri ise psikolojik sözleşme ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği oluşturmaktadır. Aşağıda bu bölümler açıklanmıştır.

1. Kişisel Bilgi Formu: Bu form araştırmada yer alan sağlık personellerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi bazı sosyo-demografik bilgileri (4 adet soru) ve meslek, meslekteki toplam çalışma yılı, haftalık çalışma saati gibi işe ilişkin faktörleri belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan (6 adet soru) oluşmaktadır. Formda toplam 10 soru yer almaktadır.

2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Psikolojik Sözleşme Ölçeği; işgörenlerin işlemsel, ilişkisel ve toplam psikolojik sözleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Millward ve Hopkins tarafından 1998' de geliştirilmiştir. Türkçe geçerliliği Mimaroglu (2008:126-160) tarafından yapılan bu ölçek 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği 0.68 bulunmuştur. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut psikolojik sözleşmenin ücret, kazanç gibi maddi getirilere odaklanan işlemsel psikolojik sözleşme (1,2,4,6,7,9,11,12,14,15) boyutu 10 maddeden oluşmaktadır. Diğer boyut ise psikolojik sözleşmenin eğitim, gelişim, iş güvenliği gibi ilişkisel psikolojik sözleşme (3,5,8,10,13,16,17) alt boyutunu ölçen 7 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert tipinde olan ölçekte çalışanların algılama düzeylerine göre; “1, kesinlikle katılmıyorum;” “2, katılmıyorum;” “3, kararsızım;” “4, katılıyorum;” “5, kesinlikle katılıyorum” olarak puanlandırmaları istenmiştir.

3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soyacan tarafından uyarlanmış ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa (α) değeri 0,957 bulunmuştur. Ölçek, Yönetmel ve Örgütsel Nedenler (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12), İşle İlgili Konular (13,14,15,16,17), Tecrübe Eksikliği (18,19,20,21), İzolasyon Korkusu (22,23,24,25) , İlişkileri Zedeleme Korkusu (26,27,28) olarak beş alt boyuttan oluşmaktadır (Özcan,2011:103-111). 5'li likert tipinde olan ölçek ; “1, hiçbir zaman;” “2, çok nadir;” “3, bazen;” “4, çoğu zaman;” “5, her zaman” olarak puanlanmaktadır.

Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları tablo 4'de gösterilmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme ölçeğinin güvenilirlik oranı (0,666) biraz düşük olsa da kabul edilebilecek bir düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin (0,958) ise oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Ort.	Std. Sapma	α	Örgütsel Sessizlik	Ort.	Std. Sapma	α
İşlemsel PS	3,18	,58	0,594	Yönetmel ve Örgütsel	2,74	,90	0,943
İlişkisel PS	2,74	,72	0,664	İşle İlgili Konular	3,33	1,17	0,849
Psikolojik Sözleşme Genel	3,00	,50	0,666	Tecrübe eksikliği	2,26	,86	0,730
				İzolasyon Korkusu	2,62	1,04	0,876
				İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,74	1,04	0,857
				Örgütsel sessizlik	2,76	,83	0,958

α = Cronbach alfa güvenilirlik değeri.

3.5. Verilerin Toplanması ve Uygulanması

Araştırmaya başlamadan önce Sivas Devlet Hastanesi Başhekimliğinden yazılı izin alınmıştır (EK-3). Araştırmada kullanılan anket yöneticilere sözel olarak çalışma hakkında gerekli açıklamalar yapılarak ve çalışmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanıp çalışanlara anket dağıtılmıştır. Anketin uygulanması 16 Kasım 2015 – 30 Kasım 2015 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Ver.22.0) programı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenler için ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için korelasyon ve birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. $p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

3.7. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmaya başlamadan önce Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü, Hastane Başhekimliği ile gerekli resmi yazışma yapılarak Sivas Devlet Hastanesi'nden (16.11.2015 tarihli, 93848782/900 sayılı) (Ek-3) ve Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurul'undan (20.11.2015 tarihli, 2015.11.02 sayılı) (Ek-2) onay alınmıştır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sadece Sivas il merkezinde Sağlık Bakanlığına bağlı Sivas Devlet Hastanesinde görev yapan (hekimler, ebeler, hemşireler, röntgen ve laboratuvar teknikerleri vb) sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Sonuçların, Türkiye genelindeki Sağlık Bakanlığına bağlı diğer sağlık çalışanlarına genellenemez oluşu bu araştırmanın sınırlılıkları olarak kabul edilmektedir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	227	60,2
	Erkek	150	39,8
Yaş	18-25	46	12,2
	26-30	66	17,5
	31-35	88	23,3
	36-40	89	23,6
	41 ve üzeri	88	23,3
Medeni durum	Evli	284	75,3
	Bekar	93	24,7
Eğitim durumu	Doktora	35	9,3
	Yüksek Lisans	60	15,9
	Lisans	134	35,5
	Ön Lisans	111	29,4
	Lise	37	9,8
Unvan	Doktor	80	21,2
	Hemşire-Ebe	189	50,1
	Diğer Sağlık Personeli	108	28,6
Meslekteki Toplam Çalışma Yılı	1-5 yıl	87	23,1
	6-10 yıl	78	20,7
	11-15 yıl	83	22,0
	16-20 yıl	57	15,1
	21 yıl ve üzeri	72	19,1
Kurumdaki Çalışma Yılı	1 yıldan az	55	14,6
	1-5 yıl	159	42,2
	6-10 yıl	84	22,3
	11-15 yıl	31	8,2
	16-20 yıl	25	6,6
	21 yıl ve üzeri	23	6,1
Haftalık Çalışma Süresi	40 saatten az	48	12,7
	40-45 saat	239	63,4
	46-50 saat	62	16,4
	50 saatten fazla	28	7,4
Aylık Gelir	1300-2499	64	17,0
	2500-3499	213	56,5
	3500-4499	42	11,1
	4500 ve üzeri	58	15,4
İdari Görev	Evet	26	6,9
	Hayır	351	93,1
Toplam		377	100,0

Araştırmaya katılan ve anket formunu eksiksiz dolduran 377 sağlık çalışanının % 60,2'sinin kadın olduğu, % 23,6'sının 36-40 yaşları arasında olduğu, % 75,3'ünün evli olduğu, % 35,5'inin lisans mezunu olduğu, % 50,1'inin hemşire ve ebe olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca % 23,1'inin meslekte çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğu, % 42,1'inin kurumda çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğu, %63,4'ünün haftalık çalışma süresinin 40-45 saat arasında olduğu, % 56,5'inin aylık gelir durumunun 2500 ile 3499 lira arasında olduğu belirlenmiştir. Meslekteki toplam çalışma yılı 1 yıldan az olanlar katılımcılar, meslekteki toplam çalışma 1-5 yıl arasında olan katılımcılara dahil edilmiştir (Tablo 5).

4.2. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6: Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
1.Bu işi sadece para için yapıyorum.	1	5	2,73	1,37
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	5	3,96	1,24
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	1	5	3,01	1,35
4.İşte her şeye karışmamak önemlidir.	1	5	3,02	1,28
5.Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.	1	5	2,86	1,33
6.Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	1	5	3,87	1,33
7.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	1	5	3,41	1,27
8. Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	5	3,48	1,25
9. Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	5	3,00	1,23
10. Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	1	5	2,57	1,28
11. Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1	5	3,43	1,26
12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	5	3,41	1,16
13. Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkanım vardır.	1	5	2,29	1,20
14. Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	5	2,39	1,15
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	5	2,63	1,22
16. Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	1	5	2,81	1,22
17. Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışırım.	1	5	2,17	1,12

Psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde, ortalamaların 2,17 (Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışırım) ile 3,96 (Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim) arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 7:Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1	5	2,74	1,19
2.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	5	3,05	1,23
3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,98	1,29
4.İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1	5	2,91	1,24
5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	5	2,88	1,26
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	5	3,06	1,31
7.Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	5	3,05	1,26
8.İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,97	1,21
9.Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	1	5	3,10	1,23
10.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	5	2,92	1,22
11.Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	5	3,28	1,16
12.Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	5	2,94	1,25
13.Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	5	2,23	1,28
14.Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir	1	5	2,72	1,30
15.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	5	3,17	1,26
16.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1	5	2,80	1,20
17.Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	1	5	2,83	1,15
18.Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	5	2,09	1,13

19.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	5	2,45	1,16
20.Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	5	1,98	1,05
21.Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1	5	2,53	1,28
22.Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	5	2,74	1,23
23.Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	5	2,41	1,17
24.Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	1	5	2,77	1,22
25.Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1	5	2,59	1,26
26.Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	5	2,56	1,19
27.Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1	5	2,75	1,10
28.Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	5	2,93	1,25

Örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde, ortalamaların (Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir) 1,98 ile 3,28 (Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum) arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 8: Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

İKY Uygulamaları	Ortalama	Standart sapma
İşlemsel PS	3,18	0,58
İlişkisel PS	2,74	0,72
Psikolojik Sözleşme Genel	3,00	0,50
Yönetmel ve Örgütsel	2,74	0,90
İşle ilgili konular	3,33	1,17
Tecrübe eksikliği	2,26	0,86
İzolasyon korkusu	2,62	1,04
İlişkileri zedeleme	2,74	1,04
Örgütsel Sessizlik (Genel)	2,76	0,83

Tablo 8 incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme ortalaması, ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak psikolojik sözleşme algısı orta düzeydedir (3,00).

Örgütsel sessizlik boyutları arasında ise tecrübe eksikliği boyutu en düşük (2,26), işle ilgili konular ise en yüksek (3,33) ortalamaya sahiptir. Örgütsel sessizlik genel (2,76) ortalaması psikolojik sözleşme genel ortalamasından daha düşük bulunmuştur.

4.3.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik Algılamalarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre psikolojik sözleşme ve örgütse sessizlik algılamalarına ilişkin elde edilen bulgular incelenmiştir.

Tablo 9: Cinsiyet İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Ortalama	T	P
Psikolojik Sözleşme	Kadın	2,99	-,084	0,933
	Erkek	3,00		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	2,68	-2,237	0,026*
	Erkek	2,88		

Cinsiyet demografik özelliğine göre katılımcıların psikolojik sözleşme ve örgütse sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 9).

Buna göre psikolojik sözleşme açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamışken ($p>0,05$), örgütse sessizlik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre kadınların örgütse sessizlik algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 10: Yaş İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması

	Yaş Aralığı	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	18-25	3,19	2,390	,050*
	26-30	3,00		
	31-35	2,96		
	36-40	3,02		
	41 ve üzeri	2,92		
Örgütsel Sessizlik	18-25	2,83	2,131	,076
	26-30	2,64		
	31-35	2,61		
	36-40	2,79		
	41 ve üzeri	2,93		

Yaş demografik özelliğine göre katılımcıların psikolojik sözleşme ve örgütsel sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 10). Buna göre yaş grupları arasında psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak farklılık mevcutken ($p < 0,05$), örgütsel sessizlik açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Post Hoc (çoklu karşılaştırma) testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme algısı 41 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlarda diğer yaş kategorilerine göre istatistiki olarak daha düşüktür.

Tablo 11: Medeni Durum İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.

	Medeni Durum	Ortalama	T	P
Psikolojik Sözleşme	Evli	3,00	-,028	,977
	Bekar	3,00		
Örgütsel Sessizlik	Evli	2,76	-,126	,900
	Bekar	2,77		

Medeni durum demografik özelliğine göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 11). Buna göre evli ve bekarlar arasında Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12: Eğitim Durumu İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.

	Eğitim Durumu	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	Doktora	2,72	3,400	,010*
	Yüksek Lisans	2,98		
	Lisans	3,00		
	Ön Lisans	3,07		
	Lise	3,02		
Örgütsel Sessizlik	Doktora	3,16	6,779	,000*
	Yüksek Lisans	2,44		
	Lisans	2,74		
	Ön Lisans	2,93		
	Lise	2,47		

Eğitim durumu demografik özelliğine göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 12).

Buna göre psikolojik sözleşme ve örgütsel sessizlik açısından eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Post Hoc (çoklu karşılaştırma) testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme algısı lise, lisans ve ön lisans mezunlarının doktora mezunlarına göre oldukça yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizlik algısı ise doktora mezunlarının yüksek lisans ve lise mezunlarına göre oldukça yüksek bulunmuştur.

Tablo 13: Unvan İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması

	Unvan	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	Doktor	2,80	11,570	,000*
	Hemşire-Ebe	2,99		
	Diğer Sağlık Personeli (Tekniker, biyolog vb.)	3,15		
Örgütsel Sessizlik	Doktor	2,77	1,901	,151
	Hemşire-Ebe	2,69		
	Diğer Sağlık Personeli (Tekniker, biyolog vb.)	2,88		

Unvana göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 13). Buna göre unvana göre psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Post Hoc (çoklu karşılaştırma) testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre hemşire-ebelerin ve diğer sağlık personelinin psikolojik sözleşme algısı doktorlara göre yüksek bulunmuştur. Unvana göre örgütsel sessizlik ölçeğine verilen cevaplarda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,5$).

Tablo 14: Deneyim ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.

	Deneyim	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	1-5 yıl	3,08	1,091	,361
	6-10 yıl	2,97		
	11-15 yıl	2,94		
	16-20 yıl	3,04		
	21 yıl ve üzeri	2,95		
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	2,81	2,508	,042*
	6-10 yıl	2,59		
	11-15 yıl	2,79		
	16-20 yıl	2,62		
	21 yıl ve üzeri	2,97		

Deneyim demografik özelliğine göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 14). Buna göre deneyim durumuna göre Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur ($p>0,05$). Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların, deneyimi 6-10 yıl arası olanlardan örgütsel sessizlik algısı daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 15: Kurumda Çalışma Yılı İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması

	Kurumda Çalışma Yılı	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	1 yıldan az	3,07	1,253	,284
	1-5 yıl	2,94		
	6-10 yıl	2,99		
	11-15 yıl	3,10		
	16-20 yıl	3,13		
	21 yıl ve üzeri	2,99		
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	2,65	,659	,655
	1-5 yıl	2,83		
	6-10 yıl	2,73		
	11-15 yıl	2,70		
	16-20 yıl	2,64		
	21 yıl ve üzeri	2,84		

Kurumda çalışma yılı demografik özelliğine göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 15). Buna göre kurumda çalışma yılı durumuna göre Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16: Haftalık Çalışma Süresi ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması

	Haftalık Çalışma Süresi	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	40 saatten az	3,02	1,663	,175
	40-45 saat	3,01		
	46-50 saat	3,01		
	50 saatten fazla	2,79		
Örgütsel Sessizlik	40 saatten az	2,73	,660	,577
	40-45 saat	2,74		
	46-50 saat	2,89		
	50 saatten fazla	2,66		

Haftalık çalışma süresi demografik özelliğine göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 16). Buna göre haftalık çalışma süresi durumuna göre Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17: Aylık Gelir Durumu İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütse Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması

	Aylık Gelir Durumu	Ortalama	F	P
Psikolojik Sözleşme	1300-2499	3,06	2,984	,031*
	2500-3499	3,04		
	3500-4499	2,88		
	4500 ve üzeri	2,86		
Örgütsel Sessizlik	1300-2499	2,83	1,173	,320
	2500-3499	2,74		
	3500-4499	2,59		
	4500 ve üzeri	2,88		

Aylık gelir durumuna göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 17). Buna göre aylık gelir durumuna göre psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ($p < 0,05$), Post Hoc (çoklu karşılaştırma) testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre ise 1300 ve 2499 TL ile 2500 ve 3499 TL aylık gelir durumları olan katılımcıların diğer gruplara göre psikolojik sözleşme algısı daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 18: İdari Görev İle Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Karşılaştırılması.

	İdari Görev	Ortalama	T	P
Psikolojik Sözleşme	Var	3,02	,273	,785
	Yok	2,99		
Örgütsel Sessizlik	Var	2,43	-2,081	,038*
	Yok	2,78		

İdari görev demografik özelliğine göre katılımcıların Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 18).

Buna göre idari görevi olanlar ve olmayanlar arasında Psikolojik Sözleşme açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). İdari görevi olanlar ve olmayanlar arasında örgütsel sessizlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İdari görevi olmayanların örgütsel sessizlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

4.4. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler karşılıklı olarak incelenmiştir.

Tablo 19: Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi

	Korelasyonlar								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Psikolojik Sözleşme (Genel)	1								
2.İşlemsel PS	,811**	1							
3.İlişkisel PS	,741**	,209**	1						
4.Örgütsel Sessizlik	-,051	,118*	-,225**	1					
5.Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	-,136**	,041	-,281**	,910**	1				
6.İşle İlgili Konular	-,025	,130*	-,194**	,898**	,742**	1			
7.Tecrübe Eksikliği	,148**	,202**	,019	,604**	,377**	,485**	1		
8.İzolasyon Korkusu	-,014	,116*	-,161**	,875**	,684**	,765**	,542**	1	
9.İlişkileri Zedeleme Korkusu	-,008	,122*	-,158**	,836**	,646**	,739**	,493**	,828**	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 19’da psikolojik sözleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel sözleşme birbiri ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Yine örgütsel sessizliğin beş boyutu olan yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarının her biri birbiri ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Psikolojik sözleşme ile örgütsel sessizlik arasında korelasyon bulunamamıştır. Ancak örgütsel sessizlik (genel), psikolojik sözleşmenin işlemsel psikolojik sözleşme boyutu ile düşük ve pozitif yönlü korelasyon ($r=0,118$) ve psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu ile düşük negatif yönlü ($r=-0,225$) korelasyon saptanmıştır.

4.5.Psikolojik Sözleşmenin ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Tablo 20: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının Yönetsel ve Örgütsel Nedenler Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
1.İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	,302	,091	18,698	,000	,104	2,070	,039	H _{3a}	Kabul
2.İlişkisel Psikolojik Sözleşme						-,306	-6,060	,000	H _{3b}	Kabul (negatif etki)

*p< 0.05.**p< 0.01; Bağımlı Değişken: Yönetsel ve Örgütsel Nedenler

Bu model, yönetsel ve örgütsel nedenler değişkenindeki değişimin % 9'unu (R²=0.091) açıklamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme yönetsel ve örgütsel nedenler etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,104$, $t=2,070$, $P<0,5$). Buna göre işlemsel psikolojik sözleşmenin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İlişkisel psikolojik sözleşme, yönetsel ve örgütsel nedenleri etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta= -0,306$, $t= -6,060$, $P=0<0,5$). Buna göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Dolayısıyla H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak işlemsel psikolojik sözleşme yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde pozitif bir etkiye sahipken (H_{3a}); ilişkisel psikolojik sözleşme yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde (H_{3b}) negatif bir etkiye sahiptir.

Tablo 21: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının İşle İlgili Konular Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
1.İşlemsel Psikolojik Sözleşme	İşle İlgili Konular	,262	,069	13,740	,000	,179	3,494	,001	H _{3c}	Kabul
2.İlişkisel Psikolojik Sözleşme						-,233	-4,552	,000	H _{3d}	Kabul (negatif)

*p< 0.05.**p< 0.01; Bağımlı Değişken: İşle İlgili Konular

Bu model, İşle İlgili Konular değişkenindeki değişimin % 7'sini (R²=0.069) açıklamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme işle ilgili konuları etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,179$, $t=3,494$, $P<0,5$). Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme işle ilgili konular üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin işle ilgili konuları etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta= -0,233$, $t= -4,552$, $P=0<0,5$). Buna göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin işle ilgili konular üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Dolayısıyla H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak işlemsel psikolojik sözleşme işle ilgili konular üzerinde pozitif bir etkiye sahipken (H_{3c}); ilişkisel psikolojik sözleşme işle ilgili konular üzerinde (H_{3f}) negatif bir etkiye sahiptir.

Tablo 22: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Tecrübe Eksikliği	,204	,042	8,080	,000	,207	4,001	,000	H _{3e}	Kabul
2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme						-,024	-,459	,646	H _{3f}	Ret

*p< 0.05.**p< 0.01; Bağımlı Değişken: Tecrübe Eksikliği

Bu model, tecrübe eksikliği değişkenindeki değişimin % 4'ünü (R²=0.042) açıklamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme tecrübe eksikliğini etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,207$, $t=4,001$, $P=0.003$). Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme tecrübe eksikliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliğini etkilememektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($\beta= -0,024$, $t= -0,459$, $P=0>0,5$). Buna göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliği üzerinde bir etkisi saptanmamıştır.

Dolayısıyla H_{3e} hipotezi kabul edilirken H_{3f} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 23: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
1.İşlemsel Psikolojik Sözleşme	İzolasyon Korkusu	,223	,050	9,804	,000	,157	3,035	,003	H _{3g}	Kabul
2.İlişkisel Psikolojik Sözleşme						-,195	-3,788	,000	H _{3h}	Kabul (negatif)

*p< 0.05.**p< 0.01; Bağımlı Değişken: İzolasyon Korkusu

Bu model, izolasyon korkusu değişkenindeki değişimin % 5 ini (R²=0.050) açıklamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme izolasyon korkusunu etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,157$, $t=3,035$, $P=0.003$). Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme izolasyon korkusu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin izolasyon korkusunu etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta= -0,195$, $t= -3,788$, $P=0.000$). Buna göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin izolasyon korkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{3g} ve H_{3h} hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak işlemsel psikolojik sözleşme izolasyon korkusu üzerinde pozitif bir etkiye sahipken (H_{3g}); ilişkisel psikolojik sözleşme izolasyon korkusu üzerinde (H_{3h}) negatif bir etkiye sahiptir.

Tablo 24: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının İlişkileri Zedeleme Korkusu

Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme	İlişkileri Zedeleme Korkusu	,225	,051	9,944	,000	,162	3,147	,002	H _{3i}	Kabul
2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme						-,193	-3,748	,000		

*p< 0.05.**p< 0.01; Bağımlı Değişken: İlişkileri Zedeleme Korkusu

Bu model, ilişkileri zedeleme korkusu değişkenindeki değişimin % 5 ini ($R^2=0.051$) açıklamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme ilişkileri zedeleme korkusunu etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,162$, $t=3,147$, $P=0.002$). Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin ilişkileri zedeleme korkusunu etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta= -0,193$, $t= -3,748$, $P=0.000$). Buna göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Dolayısıyla H_{3i} ve H_{3j} hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak işlemsel psikolojik sözleşme ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde pozitif bir etkiye sahipken (H_{3i}); ilişkisel psikolojik sözleşme ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde (H_{3j}) negatif bir etkiye sahiptir.

Tablo 25: Psikolojik Sözleşme boyutlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi.

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Örgütsel Sessizlik (genel)	,283	,080	16,239	,000	,173	3,404	,001	H _{4a}	Kabul
İlişkisel Psikolojik Sözleşme						-,263	-5,181	,000	H _{4b}	Kabul (negatif)

*P<0,05, ** P<0,01 Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik (Genel)

Bu model, örgütsel sessizlik değişkenindeki değişimin % 8'ini (R²=0.080) açıklamaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme örgütsel sessizliği etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,173$, $t=3,404$, $P=0<0,5$). Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizliği etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta= -0,263$, $t= -5,181$, $P=0<0,5$). Buna göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Dolayısıyla H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak işlemsel psikolojik sözleşme örgütsel sessizlik (genel) üzerinde pozitif bir etkiye sahipken (H_{4a}); ilişkisel psikolojik sözleşme örgütsel sessizlik (genel) üzerinde (H_{4b}) negatif bir etkiye sahiptir.

Tablo 26. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel sessizlik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R ²	F	P	Beta	T	P		
Psikolojik Sözleşme	Örgütsel sessizlik (genel)	,051	,003	,961	0,328	-,051	-,980	,328	H ₅	Ret

*p< 0.05.**p< 0.01; Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik (Genel)

Bu model, örgütsel sessizlik (genel) değişkenindeki değişimin (R²=0.003) açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme (genel) ile örgütsel sessizlik (genel) değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($\beta=0,051$, $t=0,980$, $P=0>0,5$). Buna göre psikolojik sözleşme örgütsel sessizliği etkilememektedir. Dolayısıyla H₅ hipotezi reddedilmiştir

5. TARTIŞMA

Bu çalışma Sivas İlinde Sağlık Bakanlığına bağlı Sivas Devlet Hastanesinde çalışan sağlık personeline uygulanmış ve psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılmış olup bu bölümde elde edilen bulgular mevcut literatür çerçevesinde tartışılacaktır.

Araştırmaya katılan ve anket formunu eksiksiz dolduran 377 sağlık çalışanının % 60,2'sinin kadın olduğu, % 23,6'sının 36-40 yaşları arasında olduğu, % 75,3'ünün evli olduğu, % 35,5'inin lisans mezunu olduğu, % 50,1'inin hemşire ve ebe olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca % 23,1'inin meslekte çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğu, % 42,1'inin kurumda çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğu, %63,4'ünün haftalık çalışma süresinin 40-45 saat arasında olduğu, % 56,5'inin aylık gelir durumunun 2500 ile 3499 lira arasında olduğu belirlenmiştir (Tablo 7).

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre kadınların örgütsel sessizlik algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Alioğulları (2012)' nin yaptığı çalışmada örgütlerdeki kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla suskun kaldıkları bulunmuştur. Aynı şekilde Atasever (2013)' ün yaptığı çalışmada da kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldıkları ortaya konmuştur. Ancak Taşkiran (2011), yaptığı çalışmada kadınların erkeklere kıyasla bireysel olarak daha az sessizlik tutumunda bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak Alparslan (2010)'un yapmış olduğu araştırmanın analiz sonuçlarına göre, erkek ve bayanların sessizlik davranış eğilimleri açısından $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan erkek ve kadınlar benzer sessizlik davranışları göstermektedirler.

Psikolojik sözleşme açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan erkek ve kadın sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme konusunda benzer beklentiler içinde olduğu söylenebilir. Cihangiroğlu ve Şahin (2012) tarafından yapılan çalışmada da, cinsiyet ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kılınç (2016), yapmış olduğu araştırmasında kadınların, erkeklere göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme beklentileri oldukları; erkeklerin, kadınlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik

sözleşme beklentilerinin örgütleri tarafından yerine getirildiği; kadınların, erkeklere göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Yaş grupları arasında psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak farklılık belirlenmiş, 41 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlarda psikolojik sözleşme düzeyi diğer yaş kategorilerine göre istatistiki olarak daha düşük bulunmuştur. Bu durum 41 yaş ve üzeri sağlık çalışanlarının mesleki doygunluk yaşaması ya da çalıştığı örgütünü iyi tanıması gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Buna karşın Mimaroglu (2008)'in yapmış olduğu çalışmada ise yaş demografik özelliğine göre yaş grupları arasında psikolojik sözleşme açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde Keman (2012)'nin psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini test ettiği çalışmada çalışanların yaşları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir

Unvana göre katılımcıların psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Hemşire-ebelerin ve diğer sağlık personelinin psikolojik sözleşme algısı doktorlara göre yüksek bulunmuştur. Bu durum hemşire ve ebelerin örgüte katkı sağlamalarına karşın örgütün yeterince beklentilerini karşılayamadığını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Öte yandan Keman (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada çalışanların görevleri ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Üçok (2012)'nin yaptığı çalışmada da yönetici olmayan çalışanlarda üst düzey yönetici olan çalışanlara göre psikolojik sözleşme algısı daha yüksek bulunmuştur.

İdari görevi olmayanların örgütsel sessizlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışmaya katılan sağlık çalışanlarından idari görevi olmayanlar yönetsel bilgi ve beceriye sahip olmadıkları için sessiz kalmayı tercih etmelerinden kaynaklanabilir. Benzer olarak Kaygın ve Atay (2014)'ün yapmış oldukları çalışma da idari görevi olmayanların idari görevi olanlara göre örgütsel sessizlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Çakıcı, (2008)'e göre idari görevi bulunmayanların etik konular ve sorumluluklar ile yönetici sorunları konusunda daha sessiz kalmaktadır. İdari görevi olanların ise çalışma olanakları konusunda sessiz kaldıklarını belirtmiştir.

Ayrıca basit regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme (genel) ile örgütsel sessizlik (genel) değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Buna göre psikolojik sözleşme örgütsel sessizliği doğrudan etkilemediği saptanmıştır. Buna karşın, işlemsel psikolojik sözleşme örgütsel sessizlik (genel) üzerinde pozitif etkisi ve ilişkisel

psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerine negatif etkisi saptanmıştır. Literatürde psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerine etkisi konusunda bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Psikolojik sözleşmeyle ilgili diğer çalışmalara bakıldığında ise;

Karcıoğlu ve Türker (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada ise genel olarak psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yani psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri yüksek iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri de yüksek olacaktır. Örgütler iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını temin için, iş görenlerinin psikolojik sözleşmesini tanımak ve ona uygun hareket etmek durumundadır veya tam tersi olarak, örgütler yüksek düzeyde psikolojik sözleşme uyum algısına sahip iş görenlere sahip olabilmek için, iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarını artırıcı tedbirler almak durumundadır. Benzer şekilde Mimaroglu (2008)'in yapmış olduğu çalışmada doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,43$) bir etkisi bulunmuştur.

Mimaroglu ve Özgen (2010)' un yapmış oldukları bir çalışmada ise psikolojik sözleşme değişkeni ile iş tatmini arasında %99 güven aralığında düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki ($r = 0,264$) bulunmuştur. Yani çalışanların psikolojik sözleşmelerinin iş tatminleri üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. İşlemsel psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, ilişkisel psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşverenin çalışanına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, verdiği maddi, manevi vaatleri karşılaması çalışanın işe daha çok bağlanmasını, yaptığı işi sevmesini, iş tatminini yükselmesini sağlamaktadır. Sorumluluklarını yerine getirmediği durumlarda çalışanın iş tatmini düşebilir, işten ayrılma davranışı artabilir.

Yılmaz (2012)'nin ilaç temsilcileri üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre ilaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Zhao (2007), yapmış olduğu araştırmasında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güvensizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çünkü psikolojik sözleşmenin varlığı ve beklentilerin yerine getirilmesi çalışanın örgütsel güven hissini arttırmaktadır. Ekonomik çıkarlardan ziyade sosyo-duygusal beklentileri içeren ilişkisel psikolojik sözleşmenin varlığı çalışanın örgütsel güven hissini arttırmaktadır.

Dağlı (2016)'nın yapmış olduğu çalışma da ise psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Yani bireylerin örgüt içerisinde psikolojik sözleşmeye aykırı durumlar yaşamaya başlaması zaman içerisinde onlarda örgüte karşı aidiyet duygusunda azalmaya yol açabilir ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülebilir.

Dyne ve Ang'ın (1998) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşmeye uyum arttıkça örgütsel vatandaşlığın da artış gösterdiği ve korelasyon katsayısının $r=0,59$ çıktığı saptanmıştır.

Kılınç (2016)'nın psikolojik sözleşme ihlalinin çalışma performansı üzerine etkisini ölçmek için yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ihlalinin artması çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyebilir, çalışan beklentileri karşılanmadığı zaman motivasyonu, iş tatmini, performansı düşebilir.

Jacqueline ve Shapiro'nun (2002) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın örgüte olan güveni, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlığı ile negatif yönlü bir etkisi bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında;

Meydan (2016), Örgütsel adalet ve örgütsel etik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında örgütsel adalet duygusu ve örgütsel etik değerler algısının örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Kaygın ve Atay (2014)'nin yapmış olduğu mobbing ile örgütsel sessizlik arasında yapılan analiz sonucunda mobbing ile örgütsel sessizlik arasında %41,1 oranında orta güçte pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir ($p<0,05$). Aynı şekilde Kalay ve ark. (2014) yapmış oldukları çalışmada mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Mobbinge karşı karşıya kalan çalışanların kendisini örgütten soyutlayıp olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde düşünce ve görüş dile getirmemeye başlayarak örgütsel sessizlik davranışı göstermeye başlayabilir. Tiktaş (2012), örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizliğe etkisini incelediği çalışmasında örgütsel kültür ve örgütsel özdeşleşmenin arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını bulmuştur. Yani örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasında

negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği, amaç ve kararlara katılabildiği örgütsel ortamlarda çalışan kendini daha rahat hissedebilir ve örgüt içerisindeki sessizlik azalabilir.

Atasever (2013) yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelediği çalışmada yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yıldırma maruz kalan çalışan konuşma yerine sessiz kalmayı daha çok tercih edebilir. Vakola ve Bouradas (2005)'in yapmış olduğu çalışmada işgören sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Batmunkh (2011) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel sessizlik kurumda azalış gösterebilir.

Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada, çalışanların deneyim ve işte daha yeni olmalarından dolayı kendilerine tam olarak güvenemediklerini ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih ettiklerini bulmuşlardır. İşten çıkarılma korkusu, yöneticilerinden çekinmesi ve korkması sebebiyle tecrübe eksikliği olan çalışanlar örgüt hakkındaki sorunlar hakkında konuşmayabilir ve çözüm aramayabilir.

Huang, De Vliert ve Der Vegt (2005) çalışan katılımının sağlanmasının örgütsel sessizliğe etkisini incelediği çalışmada çalışan katılımının sağlanması ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Çalışan katılımı sağlandıkça çalışanlar sessiz kalmaktan ziyade daha çok sesli olma davranışı göstereceklerdir.

Bildik (2009), liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Kılınç (2012), yapmış olduğu çalışmada örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulurken kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmadığını saptamıştır.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu çalışma, Sivas Sivas Devlet Hastanesinde çalışan sağlık personeline yönelik olarak (hekimler, ebeler, hemşireler, röntgen ve laboratuvar teknisyenleri ile idari personel vb) psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla tanımlayıcı bir araştırma olarak yapılmıştır.

- Çalışmaya gönüllü olarak katılan 377 kişinin anket formundaki sorulara doğru yanıt verip vermediğini inceleyebilmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre psikolojik sözleşme ve örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan tüm ifadelere verilen yanıtlar güvenilir olarak saptanmıştır.
- Genel olarak psikolojik sözleşme (3,00) ve örgütsel sessizlik (2,76) ortalaması orta düzeyde olduğu ve özellikle çalışanların sessizlik puanlarının işle ilgili konularda (3,33) en yüksek olduğu saptanmıştır.
- Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda en yüksek puan algılamaları “Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim” ifadesine aitken bu konuda en düşük puan “Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışırım” ifadesine aittir.
- Çalışanların örgütsel sessizlik konusunda en yüksek puan algılamaları “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” ifadesine aitken bu konuda en düşük puan “Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir”ifadesine aittir.
- Araştırmaya katılan ve anket formunu eksiksiz dolduran 377 sağlık çalışanının % 60,2’sinin kadın olduğu, % 23,6’sının 36-40 yaşları arasında olduğu, % 75,3’ünün evli olduğu, % 35,5’inin lisans mezunu olduğu, % 50,1’inin hemşire ve ebe olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca % 23,1’inin meslekte çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğu, % 42,1’inin kurumda çalışma yılının 1-5 yıl arasında olduğu, %63,4’ünün haftalık çalışma süresinin 40-45 saat arasında olduğu, % 56,5’inin aylık gelir durumunun 2500 ile 3499 lira arasında olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme ortalaması, ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak psikolojik sözleşme algısı orta düzeydedir (3,00). Çalışanların Örgütsel sessizlik boyutları arasında ise

tecrübe eksikliği boyutu en düşük (2,26), işle ilgili konular ise en yüksek (3,33) ortalamaya sahiptir. Örgütsel sessizlik genel (2,76) ortalaması psikolojik sözleşme genel ortalamasından daha düşük bulunmuştur.

- Sosyo-demografik özellikler göre, örgütsel sessizlik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre kadınların örgütsel sessizlik algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.
- Yaş grupları arasında psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak farklılık belirlenmiş, 41 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlarda psikolojik sözleşme düzeyi diğer yaş kategorilerine göre istatistiki olarak daha düşük olduğu belirlenmiştir.
- Eğitim durumuna göre katılımcıların psikolojik sözleşme algıları, lise, lisans ve ön lisans mezunlarının doktora mezunlarına göre oldukça yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizlik algısı ise doktora mezunlarının yüksek lisans ve lise mezunlarına göre oldukça yüksek bulunmuştur.
- Unvana göre katılımcıların psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Hemşire-ebelerin ve diğer sağlık personelinin psikolojik sözleşme algısı doktorlara göre yüksek bulunmuştur.
- Deneyime göre, örgütsel sessizlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar, 6-10 yıl deneyime sahip olanlardan daha yüksek bulunmuştur.
- Aylık gelir durumuna göre psikolojik sözleşme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ($p<0,05$), buna göre 1300 ve 2499 TL ile 2500 ve 3499 TL aylık gelir durumları olan katılımcıların diğer gruplara göre psikolojik sözleşme algısı daha yüksek saptanmıştır.
- İdari görevi olmayanların örgütsel sessizlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme açısından cinsiyet, medeni durum, meslekte çalışma yılı (deneyim), kurumda çalışma yılı, haftalık çalışma süresi ve idari görev arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır.
- Örgütsel sessizlik açısından yaş, unvan, meslekte çalışma yılı (deneyim), kurumda çalışma yılı, haftalık çalışma süresi ve aylık gelir durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- Korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ile örgütsel sessizlik arasında korelasyon bulunamamıştır. Ancak örgütsel sessizlik (genel), psikolojik sözleşmenin işlemsel psikolojik sözleşme boyutu ile düşük ve pozitif yönlü korelasyon ($r=0,118$) ve psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu ile düşük negatif yönlü ($r=-0,225$) korelasyon saptanmıştır.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre,

- İşlemsel psikolojik sözleşme; “yönetmel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili konular”, “tecrübe eksikliği”, “izolasyon korkusu”, “ilişkileri zedeleme korkusu”, “örgütsel sessizlik (genel)” üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- İlişkisel psikolojik sözleşme; “yönetmel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili konular”, “izolasyon korkusu”, “ilişkileri zedeleme korkusu”, “örgütsel sessizlik (genel)” üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. İlişkisel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliği üzerinde bir etkisi saptanmamıştır.
- Ayrıca basit regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme (genel) ile örgütsel sessizlik (genel) değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Buna göre psikolojik sözleşme örgütsel sessizliği doğrudan etkilemediği saptanmıştır. Buna karşın, işlemsel psikolojik sözleşme örgütsel sessizlik (genel) üzerinde pozitif etkisi ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerine negatif etkisi saptanmıştır.
- Dolayısıyla H_{3a} ve H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} , H_{3e} , H_{3g} ve H_{3h} , H_{3i} ve H_{3j} , H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilirken, H_{3f} ve H_5 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 27: Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

HİPOTEZLER	Kabul/Ret
H ₁ : Çalışanların psikolojik sözleşme algılamaları ile demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan, kurumda çalışma yılı, haftalık çalışma süresi vb.) arasında anlamlı farklılık vardır.	Kısmen kabul
H ₂ : Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları ile demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan, kurumda çalışma yılı, haftalık çalışma süresi vb.) arasında anlamlı farklılık vardır.	Kısmen kabul
H ₃ : psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H _{3a} : Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde etkisi vardır	Kabul
H _{3b} : Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde etkisi vardır.	Kabul (negatif etki)
H _{3c} : Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin işle ilgili konular üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3d} : Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin işle ilgili konular üzerinde etkisi vardır.	Kabul (negatif)
H _{3e} : Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliği üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3f} : Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin tecrübe eksikliği üzerinde etkisi vardır.	Ret
H _{3g} : Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin izolasyon korkusu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3h} : Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin izolasyon korkusu üzerinde etkisi vardır.	Kabul (negatif etki)
H _{3i} : Psikolojik sözleşme boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşmenin ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3j} : Psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde etkisi vardır.	Kabul (negatif etki)
H ₄ : Psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{4a} : İşlemsel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{4b} : İlişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.	Kabul
H ₅ : Psikolojik sözleşmenin(genel) örgütsel sessizlik (genel) üzerinde bir etkiye sahiptir.	Ret

6.2. Öneriler

Çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir;

Genel olarak işle ilgili konularda çalışanların sessizlik puanlarının yüksek olması dikkate alındığında çalışanların yaptıkları işle ilgili daha çok fikirlerinin alınması ve katılım sağlamalarına yönelik yönetim uygulamaları önerilebilir.

Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda en yüksek puan algılamaları “Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim” ifadesine aittir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının örgütten beklentilerine bakıldığında net olarak belirlenmiş iş saatleri içerisinde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. İş saatleri net olarak belirli olmayan örgütlerde çalışanlar arasında belirsizlik yaşanmaktadır. Bu durum sonucunda ise, memnuniyetsizlik beklentilerin karşılanmaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik sözleşmede her iki tarafın beklentilerinin karşılanması açısından iş saatlerinin belirli olması gibi birçok durumun çalışanlara açıkça dile getirilmesine özen gösterilmesi önerilebilir.

Çalışanların örgütsel sessizlik konusunda en yüksek puan algılamaları “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” ifadesine aittir. Bu nedenle yönetici ile ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünen sağlık çalışanlarının sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Örgüt ve çalışan arasında mesafeli ilişkiler yerine “açık iletişim” kurulmalı ve bu sürecin devamlı olması için gerekli önlemlerin alınması önerilebilir.

Psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel sessizliği etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlarda örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Hem sağlık kurumlarında hem de diğer alanlarda bu konulara yönelik çalışmaların artırılması önerilebilir.

Araştırma, Sivas ilinde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı Sivas Devlet Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yapılmıştır. Araştırmanın benzerleri daha geniş evrenler üzerinde gerçekleştirilebilir ve çıkan sonuçlar bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak genelleme yapılabilir. Araştırma sonuçlarının genellenilebilirliğini artırmak amacıyla kamu ve özel hastaneler arasında yeni çalışmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alparslan, A. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, , Isparta.
- Alparslan, A. M., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel Ve Bireysel Etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6: 136-147.
- Alper Ay F., Tağraf, H., Özkan, A.M., Özşahin F. (2016). Sağlık Kurumlarında Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı,58: 816-837.
- Anderson, N., Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Arslan, H., Ulaş, D., (2004), "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1-2): 102-114.
- Arslan, A., ve Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Atasever, M. (2013). Yıldırımın Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.

- Bal, F. (2014). Presenteizm Ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ İle İlişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. The Ohio State University.
- Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Zonguldak.
- Cheung, F. Y. M., (, 2001), "The Influence Of Work Status On The Work Outcomes Among Part-Time Workers In The Service Industries Of Hong Kong", Lingnan University
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(8), 927-946.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1):145 162.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17(1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çetinkaya, F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (3), 72-91.
- Dağlı, M. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Demiral, Ö. (2008). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demiral, Ö. ve Doğan, S., (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32: 47-80.
- Dyne Linn Van and Soon Ang. (1998), Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore, Academy of Management Journal, C.:41, S.:6
- Dyne, L.V., Soon A., Isabel C. B. (2003), Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs, Journal Of Management Studies 40(6) 1360-1392.
- Eerde W. V., Thierry H. (1996), ‘Vroom’s Expectancy Models And Work- Related Criteria: A Meta Analysis’, Journal of Applied Psychology, 81(5):575-586.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel”, Tourism and Hospitality Management, 14 (1), 51-68.

- Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J., Edwards, M. S. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. *Voice and silence in organizations*, 37-61.
- Eren, Erol, (2009) *Yönetim Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Gül H. ve Özcan N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2), 80-134.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*. 41(4): 1539-1554.
- Hrabok, A.,(2003), “Psychological Contract of Experienced College İnstructors”, Doctoral Thesis, Canada.
- Huang, X., Vliert, E. V. D., Vegt, G. V. D. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İplikçi, H. G., (2015). İletişimde Temel Modeller Ve Kitle İletişim Modelleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2): 15-25.
- Kalay, F., Oğrak, A., Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 698-706.
- Karadal, H. (2011). “Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri” Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar İçinde, Editörler: Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel, Ekin Yayınevi, Bursa.

- Karciođlu, F., ve Türker, E., (2010), Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2): 121-140.
- Kaygın, E., ve Atay, M., (2014), Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(2): 95-113.
- Keman, G. (2012). Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Kılıç G, Tunç T, Saraçlı S, Kılıç İ., (2013), Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırma Dergisi, 5: 17-32.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Kılınç, E. (2016). Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneđi. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kilis.
- Koçel T. (2015), 'İşletme Yöneticiliği' Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Korkmaz, O., Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13 (2), 140-165.
- Koyuncu, M., ve Katlav, E. Ö. (2014). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11(2): 6-27.

- Meydan, C. H., (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organization. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1564-1568.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mimaroğlu, H. ve 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), 1-19.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000), Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic...*Academy Of Management. The Academy Of Management Review*; ; *Abi/Inform Global* 25(4): 706-725.
- Ng, Thomas. W., Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Onaran O. (1981), 'Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları', Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi, Ankara
- Özcan N. (2011), 'Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama.Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.

- Özgen, H. M., Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, : MKM Yayıncılık, Bursa.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2004), Örgütsel Davranış, 2. Baskı, Web-Obset, Eskişehir.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: toward and understanding of speaking up in the workplace (Doctoral dissertation, Louisiana State University, Baton Rouge).
- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 525-546.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM (Marmara Kitap Merkezi) Yayıncılık, Bursa.
- Selekler, Z. O., (2007), “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı”, Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

- Şahin, D., M., (2010), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Editör: N.Derya Ergun Özler, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Şahin, H., ve Yalçın, B. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 62-92.
- Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Adım Ofset&Matbaacılık, Konya.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Tayfun, A., Palavar, K., ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 1-22.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1), 201-227.
- Topaloğlu, H., Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 25-36.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Tükeltürk, Ş. A., Güzel, B. ve Şahin N. (2010); “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs , 521-525.

Türk Dil Kurumu <http://tdkterim.gov.tr> Erişim tarihi 04.07.2017

- Tüz, M. ve Altıntaş, F. Ç., (2001), “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme ihlallerinin işgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24- 26 Mayıs, 717-731.
- Üçok, D. (2012). Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, D., Torun, A. A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 27-37.
- 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. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of management Journal*, 41(6), 692-703.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1359-1392.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik Ve Sonuçları. *The Journal Of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yılmaz, A. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Özel Dershane Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşmeleri, *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 11-22.
- Zhao, H. A. O., 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.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli katılımcı; bu anket Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum “*Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*” adlı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler gizli tutulacak ve bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Figen Polat (fgnpolat.58@hotmail.com)

Yrd.Doç.Dr. Ferda Alper Ay

Cumhuriyet Üniversitesi

Cumhuriyet Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bölümü

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1.Cinsiyetiniz	()Kadın ()Erkek
2.Yaşınız	() 18-25 () 26-30 ()31-35 ()36-40 ()41 ve üzeri
3.Medeni durumunuz	()Evli ()Bekâr
4.Eğitim durumunuz	()Doktora ()Yüksek Lisans ()Lisans ()Ön Lisans ()Lise
5.Unvanınız	()Doktor ()Hemşire/Ebe ()Diğer Sağlık Personeli ()Diğer (Lütfen belirtiniz).....
6.Mesleğinizdeki toplam çalışma yılınız	()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri
7.Kurumdaki çalışma yılınız	()1 Yıldan az ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri
8.Haftalık çalışma süreniz	()40 saatten az ()40-45 saat ()46-50 saat ()50 saatten fazla
9.Aylık gelir düzeyiniz	()1300-2499 TL ()2500-3499 TL ()3500-4499 TL ()4500 ve üzeri
10.İdari bir göreviniz var mı	()Evet ()Hayır

Lütfen aşağıda yazan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı sadece bir rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için soruları eksiksiz cevap vermeniz gerekmektedir.

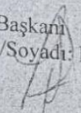
2.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Bu işi sadece para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
4.İşte her şeye karışmamak önemlidir.	1	2	3	4	5
5.Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
6.Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	1	2	3	4	5
7.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	1	2	3	4	5
8. Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi...vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5
13. Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkanım vardır.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16. Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışıyorum.	1	2	3	4	5

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1	2	3	4	5
2.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1	2	3	4	5
5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	2	3	4	5
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	2	3	4	5
7.Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.Açıkça konuşmama bir fayda sağlamayacak.	1	2	3	4	5
10.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
11.Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
13.Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5
14.Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
15.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
16.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1	2	3	4	5
17.Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir.	1	2	3	4	5
18.Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
19.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
20.Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
21.Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.	1	2	3	4	5
22.Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
23.Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	2	3	4	5
24.Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	1	2	3	4	5
25.Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
26.Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	2	3	4	5
27.Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1	2	3	4	5
28.Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5

EK-2. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı Kurul Kararı

GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi; Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama				
ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu			
	AÇIK ADRESİ:	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başhekimlik Girişi Kampüsü, TR-58140 Merkez/Sivas			
	TELEFON	0 346 258 00 25			
	FAKS	0 346 258 00 24			
	E-POSTA	gokaek2014@gmail.com			
BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-			
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Yüksek lisans tezi			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Zeynep Sümer
İmza: 

GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama
-----------------------	---

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>		
	İLAN	<input type="checkbox"/>		
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>		
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>		
DİĞER:	<input type="checkbox"/>			
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2015-11/02	Tarih: 20.11.2015		
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.			

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Zeynep Sümer

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişki	Katılım *	İmza
Prof. Dr. Zeynep Sümer	Mikrobiyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Şahande Elagöz	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Naim Nur	Halk Sağlığı	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Ercan Özdemir	Fizyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Didem Eren	Diş Hastalıkları ve Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, Diş Hekimliği	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Hatice Ulusoy	Sağlık Yönetimi	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sühbatın Arslan	Göğüs Hastalıkları	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Gülşay Yıldırım	Tıp Tarihi ve Etik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Pakize Cantürk Kılıçkaya	Eczaçılık Farmasötik Biyoteknoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczaçılık Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	

*: Toplantıda bulunma

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Zeynep Sümer
İmza:

Ek-3. Sivas Devlet Hastanesi İzin Belgesi



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Sivas Devlet Hastanesi

Sayı: 93848782/900
Konu: Anket Çalışması Hk.

16.11.2015

**SİVAS DEVLET HASTANESİ
YÖNETİCİLİĞİNE**

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Figen ÖZŞAHİN'in 13.11.2015 tarih ve 4703 sayılı dilekçesi ile "Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" başlıklı anket çalışmasını Hastanemizde yapması uygun mütalaa edilmektedir.

Olurlarınıza arz ederim.

Nuray İLÇY
Sağlık Bakım Hiz. Mtd.

OLUR

16.11.2015

Op. Dr. İzzet ÖZGÜRLÜK
Hastane Yöneticisi/Baştabip

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Figen ÖZŞAHİN
Doğum Yeri ve Tarihi	Gemerek-1990
Medeni Hali	Evli
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Pulur Mahallesi Hilal Sokak Tarkunlar Sitesi C Blok No 2/5 SİVAS
E-posta Adresi	fgnpolat.58@hotmail.com

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Sivas Kongre Lisesi, 2004-2007
Lisans	Aksaray Üniversitesi, Sağlık Kurumları Yöneticiliği, 2009-2013
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi, 2014-2017

İş Tecrübesi

Aktif Hayat Medikal (2013-2014)

Sivas Anadolu Hastanesi (2013-2014)