



**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ**

Fatma Merve KUŞOĞLU

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2018

Her Hakkı Saklıdır

T.C
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Fatma Merve KUŞOĞLU

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

ERZURUM –2018



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



13/07/2018

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum **“PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ”** adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

13.07.2018

Fatma Merve KUŞOĞLU

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Fatma Merve KUŞOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 13 / 07 / 2018 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Muhsin HALİS

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Ömer Faruk İŞCAN

Jüri Üyesi : Dr.Öğr.Üyesi M.Kürşat TİMURÖĞLU

İmza:

İmza:

İmza:

İmza:

İmza:

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XVI
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ	5
III. ARAŞTIRMA SORULARI	6

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI.....	9
1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı	9
1.1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Önemi	12
1.1.3. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Temelleri	13
1.1.3.1. Karşılıklılık Kuramı.....	13
1.1.3.2. Sosyal Mübadele Kuramı	15
1.1.3.3. Eşitlik Kuramı.....	16
1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri	17
1.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Kapsamı	21
1.1.6. Psikolojik Sözleşme Kavramının Oluşumu.....	25
1.1.7. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	28
1.1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tanımı	28
1.1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Nedenleri.....	30
1.1.7.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Nedenleri	30
1.1.7.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Bireysel Nedenleri.....	33
1.1.7.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	35
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	39
1.2.1. Sessizlik Kavramı.....	39

1.2.1.1. Sessizlik Kavramının Tanımı	39
1.2.1.2. Sessizlik Kavramının Teorik Temelleri	41
1.2.1.3. Sessizliğin Sınıflandırılması	50
1.2.2. Seslilik	55
1.2.2.1. Seslilik Kavramının Tanımı	55
1.2.2.2. Sesliliğin Formları (Konuşma Modelleri)	56
1.2.2.3. Sesliliğin Türleri	60
1.2.3. Ses ve Sessizlik Kavramları Arasındaki Fark	62
1.2.4. Örgütsel Sessizlik	63
1.2.4.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı	64
1.2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	65
1.2.4.2.1. Bireysel Nedenler	65
1.2.4.2.2. Yönetimsel Nedenler	69
1.2.4.2.3. Örgütsel Nedenler	72
1.2.4.2.3.1. Sessizlik İklimi	72
1.2.4.2.3.2. Örgüt Kültürü	74
1.2.4.2.3.3. Adaletsizlik Kültürü	76
1.2.4.2.3.4. Örgütsel İletişim	77
1.2.4.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	79
1.2.4.3.1. Bireysel Sonuçlar	79
1.2.4.3.2. Örgütsel Sonuçları	80
1.2.4.4. Örgütsel Sessizlikle Mücadelede Yapılması Gerekenler	82
1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE	84
1.3.1. Pozitif Psikoloji	84
1.3.1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı	87
1.3.1.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranış Boyutu	89
1.3.1.2.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu	89
1.3.1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış	91
1.3.2. Psikolojik Sermaye	92
1.3.2.1. Psikolojik Sermaye Kavramının Tanımı	92
1.3.2.2. Psikolojik Sermaye Kavramının Özellikleri	94
1.3.2.3. Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları	95

1.3.2.3.1. Umut.....	95
1.3.2.3.2. İyimserlik	98
1.3.2.3.3. Dayanıklılık.....	100
1.3.2.3.4. Öz Yeterlik	103
1.3.2.4. Psikolojik Sermayenin Önemi	106
1.3.2.4.1. Psikolojik Sermayenin Birey Açısından Önemi	107
1.3.2.4.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Açısından Önemi	111

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	114
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	116
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI	138
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	139
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	139
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	141
2.4.3. Analiz Yöntemleri	142
2.5. ANALİZ ve BULGULAR.....	147
2.5.1. Demografik Özelliklere ilişkin Bulgular	147
2.5.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	148
2.5.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi... 148	
2.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	149
2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi ... 150	
2.5.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	154
2.5.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Bulgular	156
2.5.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	156
2.5.3.2. Psikolojik Sermaye İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	158
2.5.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	160
2.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	170
2.5.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	170

2.5.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	171
2.5.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	173
2.5.4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	178
2.6. HİPOTEZ TESTLERİ	182
2.7. DEMOGRAFİK VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	214
2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik	214
2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik	224
2.7.6. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik	226
2.7.7. Yöneticilik süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik	227
2.7.8. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye	229
2.7.9. Yaş Değişkeni Açısından psikolojik sermaye	229
2.7.10. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından psikolojik sermaye	230
2.7.11. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye	232
2.7.12. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye	233
2.7.13. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye	235
2.7.14. Yöneticilik süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye	236
2.7.15. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı.....	237
2.7.16. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı.....	238
2.7.17. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı.....	240
2.7.18. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	241
2.7.19. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı.....	243
2.7.20. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	244
2.7.21. Yöneticilik süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı....	245
SONUÇ.....	246
KAYNAKÇA	279
EKLER.....	310
EK 1. Etik Kurul Raporu	310
EK 2. Anket Formu	311
EK 3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi	315

EK 4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü	316
ÖZGEÇMİŞ.....	317



ÖZET**DOKTORA TEZİ****PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ****Fatma Merve KUŞOĞLU****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2018, 317 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Dursun BİNGÖL****Prof. Dr. Muhsin HALİS****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Dr. Öğr. Üyesi M. Kürşat TİMÜROĞLU**

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünü incelemektir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak örgütsel sessizlik, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sermaye kavramlarına ilişkin teorik bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise, psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerine etkisinde psikolojik sermayenin rolünün incelenmesi adına, Ankara ilinde faaliyet göstermekte olan ve paketli unlu mamuller üretimi yapan ulusal bir şirketin fabrikasında ve dağıtımında görevli 356 çalışana daha önceden belirlenen bir anket uygulanmıştır. Anket sonuçları ile yapılan analizler neticesinde elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma sonunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin anlamlı bir rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Sermaye

ABSTRACT

Ph. D. THESIS

**THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON
ORGANIZATIONAL SILENCE: THE MEDIATING ROLE OF
PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

Fatma Merve KUŞOĞLU

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2018, page: 317

**Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Prof. Dr. Muhsin HALİS
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assist. Prof. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU**

The main object of this PhD thesis is trying to the effect of psychological contract breach on organizational silence: the mediating role of psychological capital. There are two basic sections of this thesis. The first section is planned to give general theoretical knowledge of the primary terms: organizational silence, psychological contract breach and psychological capital. The second section is about analyzing the datas collected from the conducted survey on the 356 workers of a national company which is located in Ankara and specialized in producing packaged baked products. The analysis have proved that there is a significant role of psychological capital on the effects of psychological contract breach over organizational silence.

Keywords: Psychological Contract Breach, Organizational Silence, Psychological Capital.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

OS	: Örgütsel Sessizlik
PS	: Psikolojik Sermaye
PSİA	: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı
Vb.	: ve bunun gibi
Vd.	: ve diğerleri



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yetkinlik Ve Çıktı Beklentisi Süreci	104
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.....	116
Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	152
Şekil 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	154
Şekil 2.4. Psikolojik Sermayeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	161
Şekil 2.5. Psikolojik Sermaye Ölçeğine ilişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi	163
Şekil 2.6. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	165
Şekil 2.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	174
Şekil 2.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi	176
Şekil 2.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	178
Şekil 2.10. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü.....	201

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Rousseau Tarafından Ortaya Konulan Psikolojik Sözleşmelerin Dört Türü	18
Tablo 1.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri.....	27
Tablo 1.3. Pasif Sessizlik ve Rız Olmaya Dayalı Sessizliğin Boyutları.....	52
Tablo 1.4. Ses Çıkarma Biçimleri	60
Tablo 1.5. İşgörenin Konuşması ve Sessizliği Arasındaki Farklar	63
Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	145
Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler	147
Tablo 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	149
Tablo 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	150
Tablo 2.5. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	151
Tablo 2.6. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına ilişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	153
Tablo 2.7. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	156
Tablo 2.8. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	157
Tablo 2.9. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	159
Tablo 2.10. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi	160
Tablo 2.11. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi.....	162
Tablo 2.12. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları	164
Tablo 2.13. Umut Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	166
Tablo 2.14. Dayanıklılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	167
Tablo 2.15. Öz yeterlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	168
Tablo 2.16. İyimserlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	169
Tablo 2.17. Psikolojik Sermayeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	169
Tablo 2.18. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	171
Tablo 2.19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	172
Tablo 2.20. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	173
Tablo 2.21. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin Modifikasyonlu Uyum indeksi	175

Tablo 2.22. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Tek Faktörlü Uyum İndeksi	177
Tablo 2.23. Prososyal Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	179
Tablo 2.24. Kabullenici Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	180
Tablo 2.25. Savunmacı Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	181
Tablo 2.26. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	181
Tablo 2.27. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	184
Tablo 2.28. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi	186
Tablo 2.29. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Psikolojik Sermaye Ve Faktörleri Üzerine Etkisi	187
Tablo 2.30. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi ...	189
Tablo 2.31. Umut'un Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi	191
Tablo 2.32. Dayanıklılığın Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi	192
Tablo 2.35 Hiyerarşik Regresyon Analizinin Çoklu Doğrusallığına İlişkin Değerlendirme Sonuçları	196
Tablo 2.36. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü	198
Tablo 2.37. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü	200
Tablo 2.38. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü	203
Tablo 2.39. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü	205
Tablo 2.40. Hipotez Testleri	206
Tablo 2.41. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü	209
Tablo 2.42 Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü	210
Tablo 2.43. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü	212
Tablo 2.44 Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü	214

Tablo 2.45. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	215
Tablo 2.46 Cinsiyet Değişkeni Açısından Prososyal ve Örgütsel Sessizlik Faktörüne İlişkin Ortalamalar.....	215
Tablo 2.47 Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	216
Tablo 2.48 Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe ve Prososyal Sessizliğe Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları	217
Tablo 2.49. Yaş Değişkeni Açısından Prososyal Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Faktörüne İlişkin Ortalamalar	218
Tablo 2.50. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	219
Tablo 2.51. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel sessizlik ve Faktörlerine Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları	220
Tablo 2.52. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Prososyal ve Örgütsel Sessizlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	221
Tablo 2.53. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	222
Tablo 2.54. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Kabullenici Sessizliğe Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları	223
Tablo 2.55. Medeni Durum Değişkeni Açısından Kabullenici ve Örgütsel Sessizlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	223
Tablo 2.56. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	224
Tablo 2.57. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Faktörlerine Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları	225
Tablo 2.58. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Faktörlerine İlişkin Ortalamalar.....	226
Tablo 2.59. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	226
Tablo 2.60. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Prososyal ve Örgütsel Sessizlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	227

Tablo 2.61. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	227
Tablo 2.62. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kabullenici ve Örgütsel Sessizlik Faktörüne Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	228
Tablo 2.63. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kabullenici ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Ortalamalar.....	228
Tablo 2.64. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	229
Tablo 2.65. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	230
Tablo 2.66. Eğitim Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	230
Tablo 2.67. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öz Yeterlik ve Psikolojik Sermayeye Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	231
Tablo 2.68. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Öz Yeterliliğe İlişkin Ortalamalar	232
Tablo 2.69. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	233
Tablo 2.70. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	233
Tablo 2.71. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Faktörlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	234
Tablo 2.72. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Faktörlerine İlişkin Ortalamalar.....	235
Tablo 2.73. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	236
Tablo 2.74. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	236
Tablo 2.75. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	237
Tablo 2.76. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	237

Tablo 2.77. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar	238
Tablo 2.78. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	238
Tablo 2.79. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	239
Tablo 2.80. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar.....	240
Tablo 2.81. Eğitim Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	240
Tablo 2.82. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	241
Tablo 2.83. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar	241
Tablo 2.84. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	242
Tablo 2.85. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	242
Tablo 2.86. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Ortalamalar.....	242
Tablo 2.87. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	243
Tablo 2.88. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	243
Tablo 2.89. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar	244
Tablo 2.90. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	244
Tablo 2.91. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar	244
Tablo 2.92. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	245

Tablo 2.93. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal

Algısına Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları245

Tablo 2.94. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal

Algısına İlişkin Ortalamalar245



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren, araştırmanın her adımında değerli bilgi birikiminden faydalandığım tez danışmanın Sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a kıymetli vaktini bana ayırdığı için en içten teşekkürlerimi sunarım. Gerek ders döneminde gerekse tez döneminde benden desteğini esirgemeyen saygı değer hocalarım Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a, Doç.Dr. Canan KARABEY'e ve Dr. Öğr. Üyesi Kürşat TİMURÖĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Zihnen bunaldığım anlarda fikirleriyle ufkumu açan, yardımlarını esirgemeyen sevgili eşim M. Cem KUŞOĞLU'na, kimi zaman yeterince zaman ayıramadığım evimizin neşesi olan biricik oğlum Uğur Agâh KUŞOĞLU'na teşekkür ederim.

Bu süreçte bana yol gösteren ve arkamda dağ gibi duran kardeşim Utkan Mustafa DURDAĞ'a; dürüstlüğü ve çalışmanın vatanperver olmağaki önemini kendi hayatıyla bana resmeden babam Burhan DURDAĞ'a; eğitim hayatımın her basamağında bana bilginin, öğrenmenin ve öğretmenin önemini aşıl原因 en değerli ve en büyük öğretmenin canım annem Bahtiyar DURDAĞ'a sonsuz şükranlarımı sunar, bu tezi anneme ithaf ederim.

Erzurum - 2018

Fatma Merve KUŞOĞLU

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler, günümüzde rekabetin belirleyici, yönlendirici ve hakim olduğu zorlu bir ortamda varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Rekabetin şiddeti günden güne artmakta ve bu acımasız savaşta rol oynayan önemli stratejik kaynaklar da evrilmektedir. Rekabet edebilirliği belirleyen unsurlar da kaçınılmaz olarak işletmeler arasındaki varoluş mücadelesinin temellerinde yer almaya başlamışlardır. İşte günümüzde bu unsurların belki de en önemlisi insan sermayesi olmuştur. İnsan sermayesi her alanda yaşanmakta olan değişimin –ekonomik, teknolojik, sosyokültürel-etkisi ve baskısı altındadır. Bu etki ve baskı alanına bağlı olarak bireylerin algıları, düşünceleri ve fiili davranışları da radikal biçimde değişime uğramaktadır. Benzer biçimde örgütlerin kendileri de yönetsel süreçlerde, pazarlama taktiklerinde, üretim stratejilerinde olduğu gibi birçok örgütsel süreçlerde değişimin etkisini kaçınılmaz olarak hissetmektedirler.

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

Örgüt ve birey arasında varlığı kabul edilen, açıkça konuşulmayan, yazılı olmayan, örgüt-birey ilişkisinin beklentisel boyutunu düzenleyen bir akdin varlığından söz edilmeye başlandı. İşte tam da bu noktada karşımıza psikolojik sözleşme kavramı çıkmaya başladı. Psikolojik sözleşme kavramı basitçe, birey ve örgüt ilişkisinde, tarafların karşılıklı algılarına bağlı olarak gelişen beklentiler toplamı olarak tanımlanabilir.

Yukarıda bahsi geçen farklılaşan beklentiler, sıkça psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediği hissiyatının vuku bulmasına neden olur. Psikolojik sözleşmelerin hakkıyla yerine getirilmediği düşüncesi, psikolojik sözleşme ihlal algısı olarak adlandırılır. Burada tarafların birbirlerine verdikleri sözlerin yerine getirilmediği düşüncesi hakimdir. Örgütün hem kendisinin bir sosyal varlık olduğu hem de birçok sosyal varlığı içinde barındırdığı dikkate alındığında, taraflar arasında etkileşim sürecinin ne denli yoğun olduğu anlaşılabacaktır. Bu etkileşim süreci sonunda bireysel farklılıkların, geçmiş deneyimlerin, algılama biçimlerinin farklı olması sebebiyle kurumda yaşanan bir olayın, her bir birey tarafından okunması da mutlaka farklı olacaktır. Artık günümüzde çalışanlarının isteklerini iyi anlayamayan, kendi taleplerini haksızca yahut kendi açısı ağırlıklı olarak sıralayan kurumların yanı sıra, kendi emeklerinin karşılığını alamadığını düşünen bireylerin sayılarının artışı, psikolojik sözleşme ihlal algısının artmasındaki en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütlerde istenmeyen birçok sorunun hem varlığına işaret eder niteliktedir hem de sorunların temelini oluşturma potansiyeli taşımasından dolayı son derece tehlikelidir. Dolayısıyla oluşma aşamasından başlanarak bu sorunla baş edilebilmesi son derece mühimdir. Örgütten ziyade çalışanlar açısından bu sorunun temeline inildiğinde; çalışanların bu tarz bir ihlal algısı oluşturmalarında, olayları veya sorunları okuma aşamasındaki zihinsel süreçleri ve algılama biçimlerinin başrol oynadığı izlenecektir. Çalışan, bizzat maruz kaldığı yahut gördüğüne, şahit olduğuna inandığı durumlar neticesinde örgütü ile olan psikolojik sözleşmesinin yerine getirildiğini düşünebilir ya da bunun tersine psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılabilir. Örgütü ile yapmış olduğu psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediğini düşünen birey kendini örgütü ile aynı safta görmeyebilir. Bu olumsuz bakış açısı bireyin örgütüne olan katkısını ve örgütü ile ilgili iyi niyetlerini sekteye uğratmanın yanında

tüm düşünce sistemine ve olayları anlamlandırma biçimine de önemli bir şekilde negatif tesir edebilir.

Psikolojik ihlal algısına kapılan çalışan, örgütte hakim olan havaya göre kişisel bir strateji oluşturmak zorundadır. Çünkü artık ortada bir sorun vardır. Bu soruna karşı gösterilecek tavırda örgütün özellikleri son derece belirleyici olacaktır. Örgütün, sorunların konuşulması karşısındaki tavrı, lider veya yöneticilerinin tutumları, sorunların üstünü kapatmaya çalışması yahut çözüm adına iyice üzerine gitmesi, çalışana adaletli bir ortam sunabilme becerisi gibi özellikleri çalışanın oluşturacağı stratejiyi belirlemede kilit rol oynayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçta birey gerekli değerlendirmeyi yapacak ve akabinde ya konuşarak duruma aktif bir tepki verecek ya da sessizliği tercih ederek pasif bir tutum içerisine girecektir. Oysa günümüz iş dünyasında işgörenlerin örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılımları amaçlanmaktadır demiştik. Bu bağlamda örgütler, takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda işgörenler arasında yüksek düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenir. Farklı bir deyişle çeşitli nedenlerden dolayı işgörenlerin örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kalmaları önlenmeye çalışılır; zira bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir.

İşgörenler birçok farklı nedenle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ise bu nedenlerden sadece birisidir. Kişi hissettiği tehdit, yöneticisinin tavırları, örgütsel politikalar v.b. nedenlerle günümüz çalışma ortamında çok arzu edilen katılımdan kendini çekebilir ve sessiz kalarak kendini, iş arkadaşlarını veya örgütünü korumaya çalışır. İşte bu sessiz kalma tavrı örgütsel sessizlik olarak adlandırılır. Bu gibi durumlarda çalışanın örgütün durumuyla ilgili duygusal, davranışsal ve zihinsel ifadelerini, bu durumu etkileyecek ya da düzeltebilecek kişilerden esirgediği gözlenmektedir. İşte örgütsel sessizliğin bu gibi olumsuz getirileri, rekabet ortamındaki en önemli sermayesi insan sermayesi olan günümüz işletmeleri için mutlaka özenle ilgilenilmesi, başa çıkılması gereken problemlerden birisidir. Zira bu problem bir virüs gibi örgüt geneline yayılma riski taşımakta ve insan sermayesini

kullanarak öne geçmekten başka çaresi olmayan örgütlerde onarımı güç hasarlar oluşturabilmektedir.

Sessizliğin temelinde belirsizlikler ve kişinin algısına bağlı tehditler yatmaktadır. Bu tespitle ortaya çıkmaktadır ki böylesi bir durumda olan çalışanını tekrar katılım döngüsüne sokabilmek için örgüt, psikolojik olarak kişiyi güçlendirmeli ve algıları ne olursa olsun onu mücadeleye sevk etmelidir. Çalışan belirsizliğin ve tehditlerin üzerine gidebilmeli yahut bu konuda çözüm mercii olarak görebileceği noktalarla sıkıntılarını, fikirlerini rahatça paylaşabilmelidir. İşte bu noktada çalışana- şartlar ne kadar olumsuz olsa da- bu gücü verecek olan psikolojik olarak ne denli güçlü olduğudur yani kişinin psikolojik sermayesidir. Psikolojik sermaye bireyin çevresini algılamasında, geçmişine anlam yüklemesinde, geleceğe bakış açısında önemli bir rol oynar; kişinin harekete geçmesinde pusula niteliğindedir ve günümüzde ekonomik ve sosyal sermayenin ötesine geçerek örgütlere zamanla geliştirilebilir ve sürdürülebilir dinamik kaynaklar oluşturma imkanı sunmaktadır. Bu anlamda, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek, örgütlerin rekabet edebilirliğini sağlayabilmek adına psikolojik sermaye günümüz örgütleri için taklit edilemeyen, dolayısıyla rekabette vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyi, öz yeterlik algısı, iyimserlik derecesi, umudu ve dayanıklılığı önce düşüncelerine daha sonra da tutum ve davranışlarına yansıyacaktır. Dolayısıyla psikolojik sermaye ve onun bileşenleri –umut, dayanıklılık, öz yeterlik, iyimserlik- bireyin sorunlar karşısında -ihlal algısı yaşanması durumunda- sesliliği yahut sessizliği tercih etmesinde örgütsel özelliklerle birlikte rol alacaktır. Birey bu noktada örgütsel özellikler ile kolaylaşan yahut zorlaşan bir sorunla başa çıkabilme yeteneğini sergileyecektir. Bu uğurda seçtiği yolun zorlu ya da kolay olmasının herhangi bir önemi yoktur, önemli olan kişinin bu yolu nasıl algıladığıdır. Yolun sonunda elde edeceği kişisel kazançları ön planda tutan psikolojik olarak dayanıklı, umutlu, öz yeterlik algısı yüksek bireyin atak ve risk alan tavırlar sergilemesi ve dolayısıyla sorundan daha kolay kurtulması kuvvetle muhtemeldir.

Literatür, yukarıda detay verilmeden anlatılan ve gelecek bölümlerde birbirleri ile olan ilişkileri derinlemesine incelenecek olan psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye konuları bağlamında incelendiğinde; bu kavramları bağımsız olarak yahut farklı kavramlarla ilişkilendirilmiş biçiminde içeren

oldukça fazla sayıda çalışma tespit edilmiştir. Elinizde bulunan bu tezde ise ilişkilendirme farklı biçimde kurularak amacı ve içeriği itibarıyla bir ilk olması hedeflenmiştir. Tezimizin amacı kısaca örgütsel sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ilişkisi üzerinde psikolojik sermayenin rolünün incelenerek gösterilmesi biçimde planlanmıştır. Umarız ki elde edilen veriler daha önce girilmemiş bu yola bir nebze ışık tutmada muvaffak olabilirler.

II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

“Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü” başlıklı bu çalışmada; genel olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye olguları incelenmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde yapılmış birçok tanım mevcuttur. Ancak son yıllarda birçok araştırmacı tarafından kullanılan Dyne, Ang ve Botero’nun modeli tercih edilmiştir. Araştırmacılar önceki tanımlamalara ek olarak prososyal sessizliği eklemişler ve örgütsel sessizliği; kabullenici, savunmacı ve prososyal olarak üç ana alt başlık altında incelemeyi uygun bulmuşlardır (Dyne, Ang, Botero, 2003; 1360). Modele göre örgütsel sessizlik; kişinin sorunlara ve problemlere karşı bilinçli olarak tepkisizliğini ve suskunluğunu ifade eden kabullenici sessizlik, bireyin kendini tehditlere karşı korumak adına tercih ettiği savunmacı sessizlik ve örgütün çıkarlarını gözetme ve ona zarar vermeme niyetiyle düşüncelerini dile getirmeme durumunu ifade eden prososyal sessizlik başlıkları altında toplanmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı, çalışmamızda Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenmiş şekliyle bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Kavram, istihdam ilişkisi içindeki tarafların birbirlerine verdikleri sözlerin, sorumlulukların yerine getirilmediğine dair inançları şeklinde tanımlamaktadır (Robinson, Rousseau, 1994; 247). Psikolojik sözleşme ihlal algısının, oluştuktan sonra, çalışanların davranış ve tutumları üzerinde etkili olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (İş tatminini, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlığı azalttığına dair çalışmalar mevcuttur). Buradan hareketle istenmeyen ve olumsuz bir durum olan psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizliği de olumsuz manada etkilediği sonucu çıkarılabilir.

Psikolojik sermaye, işgörenlerin güçlü yönlerini daha da güçlendirmek amacıyla; onların geliştirilebilir, yenilenebilir ve ölçülebilir olan psikolojik kapasiteleri ile ilgili uygulamalar olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002: 59). Luthans, Youssef ve Avolio tarafından geliştirilen ve 4 boyuttan oluşan psikolojik sermaye (PSYCAP) modeli; kendi yeteneklerine güveni ifade eden öz yeterlilik, başarılı olacağına dair olumlu bakışı tanımlayan iyimserlik, amaçlara ulaşılacağına dair inancı temsil eden umut, sıkıntılı süreçlerde bile amaçlar uğrunda çaba göstermeyi anlatan dayanıklılık boyutlarından oluşmaktadır (Luthans vd., 2007: 542). Buradan hareketle iş hayatında psikolojik sermaye, bireyin mücadeleci tarafını güçlendiren önemli bir kaynaktır denilebilir. Yapılan çalışmalarda psikolojik sermayesi -öz yeterliği, dayanıklılığı, umudu, iyimserliği- yüksek çalışanların belirledikleri hedefler doğrultusunda eylemsel ve sözel harekete geçmede daha atik davrandıkları görülmüştür. Dolayısıyla psikolojik sermaye düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının olumsuz örgütsel davranışlara ve sorunlara yol açtığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısının, haksızlığa uğradığında hakkını arayamayan, yaratıcı düşüncelerini dile getiremeyen, sorunları görmezden gelen, tepkisiz çalışan davranışlarına neden olan örgütsel sessizlik kavramıyla ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Ancak psikolojik sözleşme ihlal algısı ile birlikte psikolojik sermaye kavramının örgütsel sessizliği nasıl etkilediği konusu daha önce araştırılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve psikolojik sermayenin bu etkileşimdeki rolü incelenerek literatüre katkı yapılması amaçlanmaktadır.

III. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada “çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları örgütsel sessizliği etkiler mi?” ve “psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerine etkisinde psikolojik sermayenin rolü var mıdır?” sorularından hareketle psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizliğe doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- 1- Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının düzeyi nedir?

- 2- Kurumdaki örgütsel sessizlik ne ölçüdedir? Çalışanların kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlikleri ne düzeydedir?
- 3- Çalışanların psikolojik sermayelerinin seviyesi nedir? Çalışanların öz yeterlikleri, umutları, iyimserlikleri ve dayanıklılıkları hangi düzeydedir?
- 4- Çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır? Psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik üzerine etkisi nasıldır?
- 5- Çalışanların psikolojik sermayeleri ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 6- Çalışanların psikolojik sermayeleri ile kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 7- Çalışanların öz yeterlik düzeylerinin kabullenici, savunmacı, prososyal ve bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerine bir etkisi var mıdır?
- 8- Çalışanların umut düzeylerinin kabullenici, savunmacı, prososyal ve bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerine bir etkisi var mıdır?
- 9- Çalışanların iyimserlik düzeylerinin kabullenici, savunmacı, prososyal ve bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerine bir etkisi var mıdır?
- 10- Çalışanların dayanıklılık düzeylerinin kabullenici, savunmacı, prososyal ve bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerine bir etkisi var mıdır?
- 11- Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlikle ilişkisinde psikolojik sermaye nasıl bir rol oynar? Çalışanların öz yeterlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve psikolojik sermaye düzeyleri, psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerine olan etkisinde nasıl bir rol oynamaktadır?
- 12- Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları farklılık göstermekte midir?
- 13- Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından örgütsel sessizlik farklılık göstermekte midir?
- 14- Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş

özellikleri açısından kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik farklılık göstermekte midir?

- 15- Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından umutları, öz yeterlikleri, iyimserlikleri, dayanıklılıkları ve psikolojik sermayeleri farklılık göstermekte midir?

IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizliğe etkisinde, psikolojik ihlal algısı ile birlikte psikolojik sermayenin rolünü belirlemeyi amaçlayan bu tez çalışması iki bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturacak şekilde araştırma kapsamındaki kavramların kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye kavramları literatürdeki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ele alınmış, bu konuda yapılan bazı çalışmaların sonuçları tartışılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bölümün son kısmında verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular değerlendirilerek, sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmacıların psikolojik sözleşme kavramına bakış açıları detaylı olarak incelenmiş, kavramın farklı tanımlarına yer verilmiştir. Daha sonra psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri ve oluşum süreci çeşitli modellerle anlatılmış ve psikolojik sözleşmenin türleri açıklanmıştır. Son kısımda ise psikolojik sözleşme ihlal algısı, ihlal algısının nedenleri ve ihlal algısının sonuçları üzerinde durulmuştur.

1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Genel olarak sözleşme; “hukuksal çıktılar elde etmek üzere; iki yahut daha fazla şahıs ya da veya kurum arasında; karşılıklı ve birbirleri ile paralel irade beyanları ile vuku bulan işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Psikolojik sözleşme kavramı ise -ilk olarak 1938’de Chester Barnard tarafından- “çalışanların sosyal, psikolojik ve örgütsel ödülleri elde etmek için örgütlerine bağlı kalma konusunda inandırılmaları” şeklinde açıklandığı görülmektedir (Purvis vd., 2003: 108). Örgütsel davranış alan yazınında kavram ilk olarak 1960 yılında Argyris’in çalışanlar arasında oluşan gayri resmi ilişkinin gelişimini tanımlamak için kullandığı “Psikolojik İş Sözleşmesi” terimiyle karşımıza çıkmaktadır (Suazo, 2003: 3). Argyris (1960) örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle etkileşim halinde bulunduklarına vurgu yapmış ve yöneticilerin etkinliğini, örgüt ortamında oluşturulan psikolojik sözleşmenin içeriğine bağlamıştır. Bu ilişkide ustabaşının ve işçinin karşılıklı olarak fayda sağlamayı amaçladığını belirterek ustabaşının işçiye yeterli ücret vermesi, iş güvenliğini sağlaması, kültürel alışkanlıklarına saygı göstermesi gibi yollarla çalışanın ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi karşılığında, çalışanın da üretime katkıda bulunarak karşılık vereceğini belirtmiştir (Bacilli, 2001: 12).

Levinson’a (1962) göre psikolojik sözleşme; örgütteki tüm çalışanların ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanması durumudur (Buranapin, 2007: 16). Argyris’in psikolojik sözleşme tanımının “bağlayıcı”; Levinson’un tanımının ise “ikna edici”

olarak nitelendirildiği görülmektedir. Yani Levinson çalışanların patolojik olarak ele alınmasını, duygusal problemlerinin kötü gidişatın kaynağı gibi gösterilmesinin daha çok tercih edildiğini ifade etmiş ve çalışanları ile problem yaşayan işverenlerin çözüm üretmek için psikolojik danışmanlardan veya insan kaynakları programlarından yararlandıklarını ifade etmiştir. Levinson bu durumu “duygusal ilk yardım” ve “manipülatif psikolojik güven oyunları” olarak tanımlamıştır. Bunların yerine çalışanların yaşayabilecekleri sıkıntıların önlenmesini sağlayacak mekanizmaların kurulması gerektiğine vurgu yapmıştır (Connors, 1998: 17). Levinson kavrama farklı bir bakış açısı getirerek işveren ile işgören arasındaki ilişkide önleyici ve geliştirici tedbirlere değinmiştir. Böylece tarafların yükümlülükleri karşılıklı sundukları girdi-çıktı ekseninin ötesine geçmiştir.

Schein (1965) yapılan tanıma, işgörenin örgüt otoritesini gönüllü olarak kabul etmesini ve örgüt faaliyetlerini etkileme kabiliyetine olan inancını eklemiş ve ayrıca psikolojik sözleşmenin işgören davranışlarına yön veren önemli bir kavram olduğuna da vurgu yapmıştır (Suazo, 2003: 4).

Psikolojik sözleşme kavramının gelişmesine, kavrama ilişkin ilk ampirik çalışmalardan birisini gerçekleştirerek önemli katkıda bulunan Kotter’e göre ise psikolojik sözleşme; birey ve örgütün, birbirinden almayı bekledikleri konulara - birbirlerine vermeyi kabul ettikleri tavizlere- karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri şeyleri -elde etmeyi umdukları kişisel çıkarları- ifade eden, örtülü sözleşmelerdir (Kotter, 1973: 92).

Psikolojik sözleşmenin kavramsal çerçevesinin oluşmasında önemli role sahip olan Rosseau öncesi dönemde psikolojik sözleşme kavramı araştırmacılar tarafından kabaca “iki taraf arasındaki değiş-tokuş ilişkisi” olarak ele alınmıştır (Kuatula, 2014: 34). Kavramın gelişiminde reformist olarak kabul edilen Rosseau (1989) psikolojik sözleşmeyi şöyle tanımlamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 228);

“Psikolojik sözleşme kişinin, diğer taraf ile arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasında yer alan şartlar, hükümler ve yükümlülükler konusundaki bireysel inançlarıdır. Burada kilit nokta, bireyin bu inançlarının, kendisine karşı tarafça daha önce verilen sözlere/vaatlere göre şekillenmiş olmasıdır”.

Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmenin içeriği taraflar arasında ya açıkça konuşulabilir ya da sosyal öğrenme ile diğer çalışanların deneyimlerinden yararlanarak oluşabilir. Bunun yanında birde örtülü (kapalı) sözleşme unsurlarından (psikolojik sözleşmeye ait olan unsurlar) bahsedilir ki bunlar genellikle taraflar arasındaki anlaşmanın görünmeyen, yazılı olmayan ve konuşulmamış bölümünü oluşturmaktadır (Millward and Brewerton, 1999: 254-255).

Bu tanım karşılıklılık ilkesini göz ardı etmeden, örgütten çok çalışanların bireysel inançlarına odaklanmaktadır. Yani Rosseau (1989)' nun deyiimiyle psikolojik sözleşme iki taraf arasındaki gerçek bir sözleşmeyi değil, bireysel algılara dayanan bir mübadele ilişkisini ifade etmektedir (Kutaula, 2014: 23). Buradan hareketle kurumlar çalışanlarına aynı ortamda benzer görev ve yükümlülükler vermiş olsalar bile, çalışanların kurumlarına dair algılarının, tepkilerinin ve beklentilerinin farklı olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır (Aggarwal ve Bhargava, 2009: 5).

Morrison ve Robinson (1997), Rousseau'nun yaptığı tanımdan hareketle psikolojik sözleşmenin “çalışan ve örgütü arasında oluşan sözleşmede -kimi zaman yöneticileri tarafından fark edilmeyen- vaatlere ve karşılıklı yükümlülüklerle dayanan inancı” olduğunu belirtmektedir (Bull, 2008: 13). Ayrıca yapılan bir diğer tanımda, iş akdinin yazılı olan kısımlarıyla birlikte örgüt kültüründen veya ulusal kültürden gelen unsurların da mevcudiyetinden bahsedilmiştir (Millward ve Brewerton, 1999: 254).

Tüm bu tanımlar çerçevesinde psikolojik sözleşmelerin, iş ilişkileri vasıtasıyla ortaya çıkan algıların sonucunda meydana geldiği söylenebilir. Yani psikolojik sözleşmeler, biçimsel sözleşmelerde belirtilen başlıklardan çok daha kapsamlı olduğunu ortaya koymaktadır (Kotter, 1973: 92). Bu içeriği detaylandırmak adına psikolojik sözleşmelerin tipik iş sözleşmelerinin (yazılı sözleşmeler) eksik bıraktığı alanları doldurduğu söylenebilir.

Teorik olarak ideal bir iş sözleşmesinin, hem çalışan hem de işveren açısından tüm koşul ve durumlara ilişkin yükümlülüklerin neler olduğunu belirtmesi beklenebilir. Fakat hem sınırlı rasyonellik nedeniyle insanın bilgi işleme kapasitesinin kısıtlı olması hem de örgütsel çevredeki değişimin sürekliliği nedeniyle tipik bir iş sözleşmesinin eksik bıraktığı alanlar olması kaçınılmazdır (Rousseau ve Greller, 1994: 385). İşte bu

boşlukları da -sözleşmenin taraflarınca farklı algılanabilme ihtimali göz ardı edilmeden- psikolojik sözleşme dolduracaktır.

1.1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Önemi

Örgütler bir yandan kıt kaynak olarak tanımladıkları iş gücünü uzun vadeli sözleşmelerle elde tutmaya çalışırken; diğer yandan değişen ve rekabetin üst düzeyde olduğu pazar ortamında, iş gücü maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar (Jong vd., 2009: 512). Psikolojik sözleşme; esnekliğin hakim olduğu ve değişimin hüküm sürdüğü çalışma yaşamında, insan ihtiyaçlarının anlaşılmasını kolaylaştıracak fırsatlar sunması açısından önem arz eder. Ayrıca bazı yazarlara göre örgütsel yaşamın temel unsuru olan çalışan – işveren ilişkisinin yeniden incelenmesi için farklı bir pencere sunmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 903). Ayrıca çalışanların bir olay karşısında gösterdikleri tepkileri anlayabilmeyi ve çalışanların farklı durumlarda ne tür tepkiler verebileceğine ilişkin öngöründe bulunabilmeye yardımcı olan bir araç durumundadır (Anderson ve Schalk, 1998: 640).

Schein (1965), çalışan davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmenin en önemli konu olduğunu belirtmiştir. Yazara göre, insanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve hedeflerini destekleyip desteklemedikleri, örgüte bağlılıkları gibi konuların büyük ölçüde iki duruma bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi ve karşılıklı değişimde bulunan unsurların özellikleridir (Bacilli, 2001: 18).

Psikolojik sözleşme, tarafların yükümlülükleri algılama biçimine bağlı olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006: 434). Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler aynı iş ortamında tarafların yükümlülükleri nasıl algıladıklarıyla ilgili hususların açıklamasına imkan sağlar (Rousseau and Wade-Benzoni, 1994: 66).

Örgütsel etkinlik için psikolojik sözleşme kavramı önemli bir araç olarak görülmektedir. İş sözleşmelerinde oluşan boşlukların psikolojik sözleşmeler ile doldurulur ve bu sayede çalışan ile işveren arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmeler düzenleyici rol oynar (Yı, 2005: 12). Ayrıca değişimlerin sarsıcı etkilerini azaltmasında uzun süreli iş ilişkilerinin kurulmasında ve ortak yükümlülüklerin oluşturulmasında psikolojik sözleşme öneme sahiptir (Peng, 2008: 15)

Örgütlerde çalışan ile işveren arasında ortaya çıkan sorunların sadece soyut bir unsur olarak görülmesi imkansızdır. Mevcut durumda yaşanan sorunların kaynağı araştırıldığında “Pandora’nın Kutusuna” benzer bir durumla karşılaşılabilir (Connars, 1998: 36). Psikolojik sözleşmelerin tek bir formunun olmadığı detayı dikkate alındığında; çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin çevresel ve bireysel faktörlere bağlı değişimlere uyum sağlayabilecek ve akıcı olacak şekilde içeriğinin tekrar belirlenmesi bir öneri olarak sunulmuştur (Persson, Wasieleski, 2015: 369). Psikolojik sözleşmenin tamamen bireysel algılara dayalı geliştiği ve çevresel birçok faktörden etkilendiği göz önünde bulundurulursa bu kavramı belirli kalıplara sokmanın bir avantaj sunmayacağı sonucu çıkarılabilir. Burada kavramın temel nitelikleri olan algı ve değişim üzerinden bir süreç planlanmasının, günümüzde hem örgüt hem de birey açısından daha işlevsel olacaktır.

1.1.3. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Temelleri

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramının temellerini oluşturan ve kavramın daha açık bir şekilde anlaşılmasını sağlayan kuramlar ele alınmıştır.

1.1.3.1. Karşılıklılık Kuramı

Psikolojik sözleşme tanımlarının hepsinde ortak bir özellik olarak, işgören ile işveren arasındaki ilişkiden kaynaklanan bir mübadelenin varlığından bahsedilmektedir. İşte bu mübadele durumu, karşılıklılık normunun, psikolojik sözleşme teorisinin temel açıklayıcı unsuru olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Yani psikolojik sözleşme araştırmalarının bel kemiğini işgörenin işverenin davranışlarına mukabil geliştirdiği duygu, düşünce ve davranışlar oluşturmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002: 70).

Karşılıklılık normu, insanların elde ettikleri veya edebilecekleri faydalara karşı olumlu davranış gösterecekleri temeline dayanmaktadır. Bir örgütün karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde, tüm yükümlülüklerini yerine getirerek çalışanlarına önem ve destek verdiğini göstermesi durumunda; çalışanların olumlu tutumlar, yükselen performans ve pozitif vatandaşlık davranışı şeklinde karşılık vereceği düşünülmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 775). Arygris’e göre yönetici, çalışanlara ve onların kültürel normlarına saygı duyduğu ve iş güvencesi, işi özgür iradesince yapabilme ve yeterli

maaş alabilme gibi olanakları çalışanlarına sunduğu sürece; işgörenler de örgüte yüksek üretim, düşük iş kaybı gibi katkılar sunmaktadırlar (Arygris, 1960: 96). Olumsuz biçimiyle anlatmaya çalışırsak, işveren söz ve sorumluluklarının gereğini yerine getirmediğinde işgören örgüte sunduğu katkıyı olumsuz manada değiştirerek buna tepki verir de denebilir (Bal, Matthijs, Chiaburu, Jansen, 2010: 253). Bu norma göre birey iş yerinde kendisine sunulan olumlu davranışları karşılığında kendi de karşı tarafa fayda sağlayacak şekilde davranmak isteyecektir. Bu vesileyle kurulan ilişkide denklığı korumak için elinden geleni yapacaktır. Yani kendi fikrine önem verilmesi, saygı gösterilmesi durumunda birey de karşı tarafa – çalışma arkadaşına veya yöneticilerine- karşı aynı hassasiyetleri göstermek isteyecektir. Burada asıl önemli olan tarafların yakaladığı bu denklığı bozmamak istememesidir. Benzer biçimde, tarafların kaynaklarının ve güdülerinin de karşılıklılık normunu etkileyeceği aşikârdır (Gouldner, 1960: 161-162). Bireylerin karşılaştıkları olumlu veya olumsuz duruma ne değer biçtikleri veya nasıl algıladıkları muğlak bir konu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bireylerin sahip oldukları algıya bağlı olarak geliştirdikleri davranışın şekli de değişken olabilir.

Karşılıklılık normunda bir ilişkide taraflardan biri çıkar elde ettiğinde ilişkinin bozulmaması için diğer tarafın karşılığını eş değer bir şekilde vermek isteyecektir. Benzer şekilde diğer tarafın da dengeyi koruma/yaratma isteği ile belirli davranış kalıplarını tercih etmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu süreç taraflar arasında belirli beklentileri ve zorunlulukları ortaya çıkaracaktır (Blau, 1964: 96-97).

Rousseau, karşılıklılık normunun psikolojik sözleşme oluşum sürecinin bir belirleyicisi olduğunu savunmasının yanında, karşılıklılık normu ile psikolojik sözleşme arasında birtakım belirgin farklılıklar bulunduğunu da ifade eder (Rousseau 1989,s.126). Bu farklılığın temelinde her iki tarafın kazançlarının denklığı yatmaktadır. Araştırmacıya göre, karşılıklılık normu için bu karşılıklı kazançların denklığı çok da önemli değilken; psikolojik sözleşmede vaat edilen (veya algılanan) ile elde edilen arasındaki tutarlılık önem arz etmektedir (Gouldner 1960: 171). Yani karşılıklılık normu için vaat edilen ve hayata geçen kazançların kantitatif özellikleri göz ardı edilebilir. Böylece hayata geçen kazanç miktarı vaat edilenden az dahi olsa, çalışan bu hayata geçen miktarca norma sadık kalacaktır. Ancak psikolojik sözleşmede durum bu kadar basit değildir. Vaat edilen kazançla hayata geçen kazanç arasında farklar bulunması-

farkın kantitatif özelliğinden bağımsız olarak- psikolojik sözleşmede ihlal algısı doğuracaktır ve böylesi bir durumdan da pozitif çıktılar beklemek yersiz olacaktır.

1.1.3.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı bireylerin tutumlarını ve davranışlarını anlamamıza olanak sağlayan bir kavram olarak belirmiştir. Teorik olarak, Thorndike’in “Pekiştirme” (reinforced) ve Mill’in “Marjinal Fayda” teorilerinin bir kombinasyonu olarak ortaya çıkmıştır. Bu modele göre kuramı oluşturan dört temel unsur şunlardır(Searle, 1990: 1);

1. Birey bir davranışın sonucunda fayda elde edeceğini biliyorsa o davranışı sergileme olasılığı daha yüksek olacaktır. Ancak bireyin davranışı neticesinde elde ettiği fayda süreklilik arz eders; o fayda birey için önemini kaybedecek ve birey alternatif ödüller alabileceği farklı davranışlar sergileme arayışı içine girecektir.
2. İlişki içindeki taraflar, mübadele unsurlarının birbirine denk olduğunu düşündükleri sürece birbirlerine fayda sağlamayı sürdürürler. Bu ilişkiden fayda sağladığını düşünen birey denkliğin bozulmaması için elinden geleni yapacaktır.
3. Mübadelede tarafların tutumlarını ve davranışlarını yönlendiren önemli bir husus adalet algısıdır. Yani taraflar adaletli bir ilişkinin kurulmadığını düşünürlerse, bu mübadelenin devam edemeyeceği belirtilmiştir.
4. Sosyal mübadelede bireyler karşılıklı fayda elde etmek için ilişkilerini sürdürmek isterler. Yani sosyal mübadele ilişkisinde zaruriyet gerektiren unsurlar olmamalıdır.

Sosyal mübadele kuramı kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerine maliyet/fayda açısından bakar. Bu kuram ekonomik takasa benzemekte ancak yalnızca görünen ve ortaya çıkan maddi maliyet ve kazanımları değil; görünmeyen sosyal maliyet ve faydaları da (örneğin sevgi, aidiyet, güven gibi) içermektedir. Ekonomik çıktılar somutturlar. Buna karşılık sosyal-duygusal çıktılar kişilerin sosyal ihtiyaçlarını barındırdığı için somut değildirler. Bireylerin düşünce yapılarını etkileyen unsurların çok çeşitli olması sebebiyle ihtiyaçlar bireyden bireye değiştiği gibi bir bireyin ihtiyaçları da zamana ve mekana göre değişkenlik gösterebilir. Dolayısıyla sosyal

mübadelede maliyet ve faydan öngörülemez ve net değildir (Wu ve Lin, 2006: 1-2). Zira sosyal duygusal boyut günlük yaşantımızdaki ilişkilerimizi düzenleyen önemli etmenlerden birisi olduğu aşıkardır.

Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanın bireysel amaçlardan ziyade örgütsel amaçları ön planda tutması ve örgütüne bağlılığı çalışana sunulan teşviklere bağlıdır. Bu teşvikler maaş, prim, görevin içeriği ve şartları olabildiği gibi; saygı, onur, arkadaşlık gibi sosyo-duygusal unsurlar da olabilmektedir. Araştırmacılar, karşılıklılık normuna dayanarak, çalışanların kendilerine verilen bu teşvikler karşılığında kurumsal amaçlar doğrultusunda daha gayretli çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu ilişki olumsuz bir durumda gerçekleştiğinde yani çalışan aldığı teşvik miktarı ile ilgili yetersizlik algısı hissettiğinde ise bu durum ihlal duygusunun oluşmasına zemin hazırlayabilir (Coyle, Shapiro, 2002: 930).

1.1.3.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik hissi, bireyde adaletli davranılıp davranılmadığına ilişkin inançlar doğrultusunda oluşur. Buradan hareket eden eşitlik kuramına göre kişiler kurumlarına sağladıkları emek, bilgi, deneyim gibi katkılar sonucunda elde ettikleri ödöl, maaş, terfi ve yardımlar gibi sonuçları; benzer işi yapan diğer iş arkadaşları ile kıyaslarlar. Bu kıyası yaparken aşağıdaki süreçleri ele alınmıştır (Griffin, Moorhead, 2010: 94):

1. Örgütün kendilerine nasıl davrandığını değerlendirirler.
2. Örgütün başkalarına nasıl davrandığını değerlendirirler.
3. Diğerleri ile aralarında kıyaslama yaparlar.
4. Kıyas sonucunda kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir karara varırlar.

Bu değerlendirmeler sonucunda bireyde eşitlik veya eşitsizlik algısı oluştuğu ifade edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin psikolojik sözleşme kavramı için önemini göstermek amacıyla eşitlik algı derecesinin öneminden bahsedilmiştir. Bireylerin adaletli veya adaletsiz uygulamalara karşı tutum ve davranışlarında eşitlik algı derecesinin belirleyici olduğu ifade edilmiştir. Eşitlik algısı açısından kişilik özellikleri; iyiliksever, eşitlik algısı yüksek, hak talep eden olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır. İyilikseverler iyi

ilişkilerin sürdürülmesi adına gösterdikleri davranışlarından ötürü örgütsel “verici” olarak tanımlanmışlardır. Bilişsel çelişki teorisine göre iyiliksever kişiliğe sahip bireylerin örgütlerine sundukları faydalar doğrultusunda motive oldukları ve böylece büyük bir memnuniyet içinde oldukları görülmüştür. Böylece tarafı oldukları psikolojik sözleşmenin yükümlülüklerinin yerine getirildiğine inanırlar. Eşitlik algısı yüksek bireylerin örgütleri ile olan ilişkide dengeye önem verdikleri ifade edilmiştir. Yani kendilerinin örgütlerine sundukları faydayı karşılayacak, eşitliği sağlayacak şekilde karşılık beklemektedirler. Hak talep eden kişiliğe sahip bireylerin ise örgütlerine sundukları faydalar karşılığında daha fazla çıktı elde etmek istedikleri belirtilmiştir. Dolayısıyla bu bireyler bilişsel çelişki teorisine göre örgütlerinden sürekli ödül, fayda veya çıktı elde ettikçe motive olurlar. Bu durum da bu kişilik özelliğine sahip bireylerin psikolojik sözleşme ihlal algısı yaşama ihtimallerinin yüksek olacağı sonucunu çıkarmaktadır (Asadullah vd., 2017: 4).

1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Örgüt ile çalışan arasındaki iş ilişkisinde önemli bir role sahip olan psikolojik sözleşme, Macneil (1985) tarafından iki kategoride incelenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşmede ekonomik çıktılar ön plandadır. Birey açısından maaş, prim, teşvikler ön plandayken; örgüt açısından görevin yerine getirilmesi istenir. İlişkisel psikolojik sözleşmenin kapsamında taraflar arasındaki güven, iletişim, iş güvenliği, personel güçlendirme gibi konular vardır. İşlemsel sözleşmelerin içeriği daha net açık iken; ilişkisel sözleşmeler daha belirsiz ve değişime açıktır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 904).

Rousseau'ya göre ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler, tüm iş sözleşmeleri için temel unsur durumundadır. Fakat Rousseau, değişen örgüt şartları dikkate alındığında modern iş sözleşmelerinin daha anlaşılır hale getirilebilmesi için, iki uçta bulunan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin arasına iki tür daha ekleyerek psikolojik sözleşmelerin dört türünün bulunduğunu belirtmektedir. Rousseau'ya göre bu çerçevede işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin iki özelliği olan zaman çerçevesi ve performans gerekleri önem kazanmaktadır. Burada, zaman çerçevesi istihdam ilişkisinin süresini (sınırlı/kısa süreli veya açık uçlu/uzun süreli) performans gerekleri ise performansa ilişkin örgüt tarafından

belirlenen açık beyanları (belirlilik veya düşük belirlilik) ifade etmektedir. (Zottoli, 2003: 4-5).

Bu iki boyut çerçevesinde Rousseau tarafından ortaya konulan psikolojik sözleşmelerin dört türü tabloda gösterilmektedir (Rousseau 1995: 94)

Tablo 1.1. Rousseau Tarafından Ortaya Konulan Psikolojik Sözleşmelerin Dört Türü

PERFORMANS GEREKLERİ		
BELİRLİ		BELİRSİZ
KISA DÖNEM	<u>İşlemsel</u> 1. Düşük belirsizlik 2. Yüksek personel devir oranı 3. Düşük sözleşme bağlılığı 4. Yeni sözleşme özgürlüğü 5. Düşük gelişim olanakları 6. Düşük özdeşleşme	<u>Geçici</u> 1. Belirsizlik kararsızlık 2. Yüksek personel devir oranı/işten çıkarma 3. Değişkenlik
	<u>Dengeli</u> 1. Yüksek sözleşme bağlılığı 2. Yüksek özdeşleşme 3. Sürekli gelişim olanakları 4. Karşılıklı destek 5. Dinamik sözleşmeler	<u>İlişkisel</u> 1. Yüksek sözleşme bağlılığı 2. Yüksek duygusal bağlılık 3. Yüksek özdeşleşme 4. Değişmezlik

Denise M. Rousseau (1995); Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements, sage publications, thousand Oaks, California, USA: 98.

- 1. İşlemsel Sözleşme;** işlemsel sözleşmeler; örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin en açık ve saydam olan kısmını oluşturur. Bu ilişkinin temelinde çalışanın görevi dahilindeki sorumlulukları ve yükümlülüklerine karşı örgütün sunduğu ekonomik faydalar vardır. Yani birey ne kadar yüksek performans gösterirse o kadar çok maddi kazanç elde edecektir. Diğer bir ifadeyle bu sözleşme; örgütün çalışanından beklediği klasik iş rollerine göre, çalışana ücret artışı veya maaş zammı gibi maddi kazançlarında artış sağlayacak fırsatların sunulmasını kapsar. Dolayısıyla çalışanın elde edeceği yarar, görevini yerine getirirken göstereceği başarıya bağlı

olduğu için çalışanın iş tatmini veya görevine bağlılığı geri plandadır (Millward ve Hopkins, 1998: 1532).

İşlemsel psikolojik sözleşmede örgütün çalışandan beklentisi görevini yerine getirmesi ve bu görevi yerine getirirken yüksek performans göstermesi olduğu için sınırları katıdır. Esnek olmayan bu sözleşme türünde sözleşmenin tarafları uzun vadeden ziyade kısa vadede amaçlarına ulaşmak isterler (Grimmer ve Oddy, 2007: 155).

İşlemsel psikolojik sözleşmede çalışanlar kısa vadede mali beklentilerini yüksek tutabilirler. Mesela bir banka çalışanı örgütü tarafından belirlenen aylık hedefine ulaştığı zaman, hemen zam veya prim almak isteyebilir. İstedikini alan çalışanın kısa vadede performansı artabilir ancak bu artış uzun vadede olmayabilir (Ballou, 2013: 5).

2. **İlişkisel sözleşme;** Rousseau (2000) ilişkisel psikolojik sözleşmeleri “karşılıklı güven ve sadakate dayalı uzun vadeli veya açık uçlu istihdam düzenlemeleridir” şeklinde tanımlamıştır (Ballou, 2013: 4). Güven, bağlılık, sadakat gibi duygular; yönetici ile çalışanın ilişkisinin kalitesine göre şekil alır. Çalışan ile kurumu arasındaki duygusal temelde bir bağın oluşabilmesi için yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yöneticinin adaletli tutumları, şeffaf yönetim uygulamaları çalışanı kazanması açısından önemlidir. Dolayısıyla böyle bir ilişkinin kurulması için belirli bir emek verilmesi gerekir. Sözleşmenin diğer tarafındaki çalışanın, ilişkinin başrolündeki yöneticisinin bu tutumlarına karşı kendini örgütün bir parçası olarak görmesine vesile olacaktır. İlişkisel psikolojik sözleşmeler çalışanların örgüt kültürünü ve amaçlarını benimsemesinde etkilidir. Böylece sözleşmenin tarafları uzun vadede örgüt ve birey için önemli kazançlar elde ederler (Millward ve Hopkins, 1998: 1532). İlişkisel sözleşmelerde çalışanlar kendi yeteneklerini keşfeder ve geliştirirler, çalışanların iş tatminleri ve yaratıcılıkları artar. Yöneticiler çalışanlarına eğitim fırsatları ve esnek çalışma ortamı sunarlar. Yani hem çalışan hem de yönetici üstlerine düşen önemli yükümlülükleri yerine getirerek uzun dönemli bir ilişki kurmaya çalışırlar (Raja, Johns, Ntalianis, 2004: 350).

Diğer bir deyişle, ilişkisel psikolojik sözleşmeler ekonomik olmayan; duygusal, güven ve örgütsel bağlılık içeren içsel faktörler üzerine kurulmaktadır. Ayrıca bu sözleşmeler belirsiz, dinamik ve geniş kapsamlıdır. İşvereni ile ilişkisel sözleşme algılayan bir çalışan parasal ödüllerin önemli olduğunu düşünmemektedir; aynı zamanda organizasyon ve kendisi arasındaki pozitif ilişkiyi ve refahı da değerlendirmektedir (Beverly, 2012: 15). Kavramın özünde maddi kazanımlar ile duygusal kazanımların oluşturduğu bir üst yapı vardır. Duygusal kazanımlar tarafların algılarına bağlı olabileceği için sözleşmenin yükümlülükleri örtüktür. Aynı şekilde bireysel algılamalara bağlı olarak değişime açıktır (Petersitzke, 2009: 30). Öte yandan ilişkisel psikolojik sözleşmeler hem maddi hem de manevi yapıya sahip olması münasebetiyle modüler bir yapıdadır.

İlişkisel psikolojik sözleşmede tarafların net olmayışı sözleşmeyi muğlak hale getirebilir. Mesela çalışanın sözleşmeyi eski yöneticisiyle mi?, yeni yöneticisiyle mi?, birim amiriyle mi? kurduğu belirlenemeyebilir. Bireyin duygu ve düşüncelerine göre kurulan sözleşme öznel bir şekle bürünür (Hallier ve James, 1997: 225).

İlişkisel psikolojik sözleşmede işgörenin işini sahiplenmesi, fazla performans göstermesi, örgüte bağlı olması ve özgeci tavırlar göstermesi beklenirken, işverenin de işgörene eğitim, uzun dönem istihdam, kariyer geliştirme imkanı ve değişim süreçlerinde destek sağlaması beklenmektedir. İlişkisel sözleşmede çalışana kişisel gelişim imkanı sunulması, saygı gösterilmesi, itibar edilmesi ve güvenilmesi ön planda tutulmaktadır (Purvis ve Cropley, 2003: 109).

3. **Dengeli psikolojik sözleşme;** dinamik ve açık uçlu sözleşmeler olmasına rağmen çalışanın kendini geliştirmesine, fırsatları değerlendirmesine olanak sağlayan, bireyin performansı baz alınarak oluşturulan sözleşmelerdir (Patrick, 2008: 3).

Dengeli sözleşmeler, uzun dönemli ama parasal unsurların önem kazandığı, performans gereklerinin yerine getirilmesine dayalı sözleşmelerdir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir karışımı olarak düşünülen dengeli psikolojik sözleşmeler ise iyi tanımlanmış yükümlülükleri ve sözleşmeye uzun dönemli

katılımı içermektedir. Fakat dengeli sözleşmelerin, ilişkisel sözleşmelere göre daha dinamik olduğu görülmektedir (Y1, 2005: 13-15).

4. **Geçici psikolojik sözleşme;** Rousseau geçici psikolojik sözleşme kavramının temelinde yatan güvensizlik, belirsizlik ve yıpranma kavramlarının önemine vurgu yapmıştır. Bireyin, bulunduğu örgütün tutarsız davranışları karşısında kurumuna olan güveni azalmakta; ilerleyen dönemlerde önemli bilgileri saklama eylemine başvurmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan işgören bağlı bulunduğu kurumuna karşı sorumluluklarını tam olarak bilmiyorsa kuruma bağlılığı azalmaktadır. Bireyin geçmiş tecrübeleri sonucu hayal kırıklığına uğraması ve dolayısıyla geleceğe yönelik beklentileri de bu durum doğrultusunda birey ile kurumu arasındaki bağa zarar verecektir. Geçici sözleşmelerin istihdam ilişkisindeki her iki taraf için çeşitli olumsuzluklar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu olumsuzluklar, örgütün istihdam ilişkisini kısa dönemli görmesi, çalışanların başarı koşullarının açık olarak belirlenmemesi, çalışanların düşük bağlılığının bulunması ve personel devir oranının yüksek olması şeklinde özetlenebilir (Rousseau, 2000: 5-7).

1.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Kapsamı

Çalışan ve örgütü arasındaki anlaşmada mübadeleye konu olan vaatler ve yükümlülükler araştırılmaktadır. Dolayısıyla kapsam içerisinde neler karşılığında neyin mübadele edileceği temel başlıklar durumundadır. Conway ve Briner, psikolojik sözleşmenin kapsamının iki tür bilgidan meydana geldiğini belirtmektedir. İlk bilgi, neyin mübadele edileceğidir. Diğer bir ifadeyle iki tarafın da sözleşme çerçevesinde ortaya koyduğu maddeler listesi nelerden oluşmaktadır. İkinci bilgi ise, çalışan ve işveren tarafından ortaya konulan yükümlülükler arasındaki bağlantıların nasıl oluştuğudur. Bu çerçevede ikinci bilgi mübadelenin nasıl işlediğine ilişkin daha karmaşık bir yapı anlamına gelmektedir (Conway ve Briner, 2005: 37-38).

Rousseau'nun yapmış olduğu tanıma göre psikolojik sözleşmeler; algılar, beklentiler ve inançlardan oluşur. Dolayısıyla çevresel ve bireysel unsurlardan ve bu unsurların değişimlerinden etkilenirler. Bu yüzden sözleşmeler oluştukları şekliyle kalmaları mümkün olmadığı için dinamik yapıya sahiptirler. (Cortvriend, 2004: 178;

Ogorzolka, 1994: 20-21). Dolayısıyla taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmenin sonsuza kadar ve aynı çizgide sürmesinin ne kadar zor olduğu ortaya çıkar.

Bireyin ve örgütün çevresi durağan olmadığı için, yaşanan değişimler psikolojik sözleşmeleri etkiler. Birey açısından yöneticinin veya görev içeriğinin değişmesi, örgütte yapılan terfilerin beklendiği gibi olmaması; örgüt açısından rakiplerin, tedarikçilerin, stratejilerin değişmesi psikolojik sözleşmenin yeniden güncellemesine sebebiyet verir. Ayrıca bireyin yeni bir örgütte işe başlaması durumunda eski kurumyla oluşturduğu psikolojik sözleşmeye kaldığı yerden devam etmeyecektir (Nelson ve Quick, 1999: 514). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler, “çok miktarda faktör aracılığıyla meydana gelen ve karmaşık bilişsel düzenlemeleri anlayabilme imkanı sağlayan zihinsel modeller (şemalar)” şeklinde nitelendirilmektedir (Harvey, 2010: 10).

Diğer taraftan, araştırmacılar çoğu zaman birbirine karıştırılan iş sözleşmeleri ile psikolojik sözleşmelerin birbirinden farklı olduğunu belirtmişlerdir. İma edilen sözleşmeler örgüt ortamındaki diğer grup üyeleri veya diğer çalışanlar tarafından açıkça anlaşılabilir, sezilebilir ve paylaşılabılır. Ancak psikolojik sözleşmeler bireyin algılarına dayandığından, diğer grup üyelerince paylaşılma ve anlaşılma zorunluluğu yoktur (Morrison ve Robinson, 1997: 228). Kavramın; gönüllülük esasına dayanan, öznel, dinamik ve enformel olması münasebetiyle, taraflar arasında sözleşme oluştuğunda bu sürece ait bütün detayların ortaya konulmasının da mümkün olmadığı belirtilmiştir (Hiltrop, 1996: 36). Psikolojik sözleşmede çalışan ve işveren beklentilerini açıkça paylaşmadığı veya zaten beklentilerinin bilindiğini sandığı için yanlış anlaşılmanın yaşanması mümkündür. Kimin, nerede, hangi beklentiyi karşıladığı ya da karşılamadığı konusunda da taraflar arasında net bir durum ortaya çıkmayabilir.

Son yıllarda psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili araştırmaların artması ile bu kavramın çok boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; işin içeriği, kariyer ve eğitim fırsatları, sosyal atmosfer (hem çalışanlar arasındaki hem de çalışan ile yönetici arasındaki), örgütsel politikaların içeriği, bu politikaların açık ve net bir şekilde tüm çalışanlara anlatılması, iş-yaşam dengesi, ödüllendirme sistemi olarak belirtilmiştir (Kraak, Lunardo, Herrbach, Durrieu, 2017: 109).

Rousseau ve Tijoriwala psikolojik sözleşmenin kapsamını, içerik odaklı, özellik odaklı ve değerlendirme odaklı olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 684);

1. İçerik odaklı değerlendirmede iş güvenliği, işin tanımı ve çalışana sunulan kariyer fırsatları incelenmektedir.
2. Özellik odaklı değerlendirme ise psikolojik sözleşmeleri içeriğine göre değerlendirmektir. Sözleşmenin içeriğine – iş tanımı, iş güvenliği veya kariyer fırsatları- bağlı olarak sözleşmenin özellikleri ve sonuçları farklı olmaktadır.
3. Değerlendirme odaklı yaklaşım içerisinde çalışanın iş tatmini, ihlal algısı, beklentilerin veya vaatlerin değişimi irdelenir. Kişinin beklentilerinin değişmesi veya verilen vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda ihlalin oluşacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla sözleşmenin değerlendirme sonuçları değişken niteliktedir.

Rousseau ve MacLean Parks (1993) psikolojik sözleşmeyi istikrar, kapsam, somutluk, vade olmak üzere dört boyutta incelemektedir. Sels ve arkadaşları (2004) boyutları tek tek ele alarak aşağıdaki gibi açıklamaya çalışmıştır (Sels, Brande, 2004: 464);

1. Somutluk boyutu; çalışanların ve kurumun -sözleşmedeki tarafların- psikolojik sözleşmenin maddelerine dair kafalarında soru işareti kalmayacak şekilde açıkça belirtilmesini ifade eder. İş sözleşmesinin yasalara uygun yapılması, örgüt prosedürlerinin ve görev tanımlarının saydam olması psikolojik sözleşmenin somut özelliklerindendir. Soyut boyutu ise tarafların algılama biçimlerine, önceliklerine ve kişisel tercihlere bağlıdır. Bu boyut sözleşmenin tarafları da dahil olmak üzere çevredeki kişiler tarafından şeffaf bir şekilde gözlenemeyebilir. Uzun süreli ilişkiler sonucunda taraflar arasında oluşan itimada bağlı olarak ortaya çıkar.
2. Kapsam; psikolojik sözleşmeler dar veya geniş kapsamlı olabilir. Burada kastedilen ilişkinin sınırlarıdır. Çalışanın örgütünden en büyük beklentisi ekonomik çıkarlar ise sözleşme dar kapsamlı olarak nitelendirilmiştir. Yani çalışan bulunduğu göreve; elde etmek istediği maddi çıktılara ulaşmak için bir araç olarak bakar. Duygusal tatmin yoktur. Dolayısıyla çalışanda uzun vadede

performansında artış ve özgeci tavırlar gözlenmeyebilir. İşgörenin işini hayatının bir parçası görmesi durumunda işe karşı bakış açısı sadece ekonomik açıdan olamayacaktır. Bu durum psikolojik sözleşmenin geniş kapsamda kurulduğunu göstermektedir. Çalışan için iş sadece bir araç değil bir amaç halini almıştır. İşgören görevini yerine getirirken haz duyar ve işe katılım oranı yüksektir ve örgütüne bağlıdır.

3. İstikrar; psikolojik sözleşmenin zamana bağlı olarak değişime uğrayıp uğramayacağını gösterir. Durağan ve değişken psikolojik sözleşmeler olmak üzere iki açıdan bakılmıştır. Durağan sözleşmelerde, psikolojik sözleşme maddeleri sabittir ve katıdır. Taraflar bu sözleşmede oluşan çerçeve dışına çıkma konusunda ihtiyatlıdır. Değişken sözleşmelerde vaatler ve sorumluluklar değişen şartalara göre şekil alabilir. Taraflar değişim karşısında daha esnek tavırlar sergileyebilirler.
4. Vade; psikolojik sözleşmenin ne kadar süreceğine dair tarafların algıladığı süredir. Kısa süreli psikolojik sözleşmelerde çalışan işe geçici olarak alınmış olabilir veya taraflar arasında verilen sözler yerine getirilmemiştir. Uzun süreli sözleşmelerde; işgören kalıcı/daimi personel statüsündedir ve sözleşmenin içeriğini oluşturan vaatler arasında denklik sağlanmıştır. İş devir hızı düşüktür ve iş sözleşmesi net bir şekilde yapılmıştır.

Robinson ve Morrison'a göre psikolojik sözleşmenin kapsamındaki yükümlülükler genel olarak altı maddeyi içermektedir. Belirtilen altı madde aşağıdaki gibidir (Robinson ve Morrison, 1995: 294);

1. Faydalar (Örgüt tarafından sunulan genel faydalar, sağlık konusundaki faydalar)
2. Ücret (Diğer işletmelerden yüksek veya eşit ücret, adil ücretlendirme, performansa göre ücret)
3. Gelişim Olanakları (Terfi imkanı, kariyer gelişimi için imkanlar, üst kademelere yükselebilme fırsatı)
4. İş Özellikleri (Zorlayıcı iş, bireye sorumluluk veren iş, ilgi çekici iş, bireye otonomi sağlayan iş)
5. Sağlanan Kaynaklar (İşi yerine getirebilmek için gerekli olan malzeme ve araç gereç, işi yerine getirebilmek için gerekli kaynak)

6. Güçlü İstihdam İlişkisi (İş güvencesi, karşılıklı saygılı davranışlar, çalışma şartlarının kalitesi, adil davranışlar)

1.1.6. Psikolojik Sözleşme Kavramının Oluşumu

Psikolojik sözleşmenin oluşmasında, çalışanlar, yukarıda da anlatıldığı gibi üç farklı kaynaktan beslenirler. Bunlar (Turnley ve Feldman, 1999: 370);

- Örgüt temsilcilerinin kendilerine verdiği spesifik sözler (Tarafların karşılıklı yükümlülükleri)
- Çalışanların örgüt kültürü ve uygulamalarına dair algıları (Oluşumu için belirli bir zamana ihtiyaç duyduğu kişisel algılamaları)
- Çalışanların örgütün işleyişine ait tahmini beklentileri (Oluşumu için belirli bir zamana ihtiyaç duyduğu kişisel beklentileri)

Psikolojik sözleşmeler beklentiler, tahminler, istekler doğrultusunda oluştuğu için bireysel algılar sözleşmelerin oluşmasında önemlidir. Çalışan etrafında gelişen olayları algılayarak anlamlandırmaya çalışır. Örgütün önceliklerini, hassasiyetlerini anlamaya çalışırken kendi yorumunu da katarak bir anlam çıkarmaya çalışır. Geçmişte yaşadığı iş tecrübelerinin de katkısı ile açıkça konuşulmayan konular hakkında fikir sahibi olmaya çalışır. Birey algılama sürecinde; yöneticisinin mimikleri, jestleri, ses tonu veya örgütün geçmiş uygulamaları gibi birçok kaynaktan beslenebilir. Algılar sonucunda birey davranışları ve tutumları şekil alır (Shore ve Tetrick, 1994: 91–109). Ancak psikolojik sözleşmenin oluşumu sırasında önemli bir unsur olarak bilişsel limitlerden bahsedilmiştir. Bireyin de örgütün de gerçek bilgiye ulaşabilmesinin imkansız oluşu, bilgiyi işleme sürecinde yeterlilik düzeyinin farklı oluşu, tarafların farklı girdi veya çıktılara odaklanmalarına sebep olabilir. Ayrıca bireyin aklına veya algısına sirayet eden düşüncelerinin ne kadarını karşı tarafa aktarabildiği de diğer bir bilişsel limit olarak ifade edilmiştir (Peng, 2008: 26). Bu durumun sonucunda taraflar arasındaki sözleşmenin derinliğinin veya içeriğinin değişime uğrayacağı sonucunu çıkarmaktadır.

Bireyin işe alınmadan önce örgüt ile ilgili yaptığı araştırmaları sonucunda elde ettiği bilgilerin de sözleşme oluşum sürecini etkileyen önemli etkenler arasında olduğu ifade edilmiştir (Lane, 2012: 19). Benzer şekilde Herriot ve Pemberton da (1995) bireyin örgütün bir üyesi haline gelmeden önce, örgütten elde edeceği çıkar ve örgüte

sağlayacağı katkı ile ilgili konuların belirlenmesinde fayda olduğunu ifade etmişlerdir. Burada bireyin elde edeceği çıkarlar; ücret, prim, yasal haklar, mesuliyet olarak ifade edilirken örgüte sağlayacağı katkılar; sadakat, çalışanın eğitimi ve deneyimi sonucu elde ettiği kazanımların kurumuna sunması olarak ifade edilmiştir (Herriot ve Pemberton, 1995: 193). Örgüte yeni katılan çalışanlar belirsizlik durumuyla karşılaştıkları için stresli bir süreç yaşayabilirler. İşgören bu belirsizlik durumunda hemen kurumuna uyum sağlayamayabilir. Stres düzeyini düşürmek ve belirsizliği ortadan kaldırmak için birey örgütü hakkında bilgi sahibi olmak isteyecektir. Örgütün uygulamaları, görev içerikleri, çalışanların sorumlulukları ve yetkileri hakkında bilgi sahibi oldukça bireyin beklentileri de şekil almaya başlar. Böylece psikolojik sözleşme süreci başlamış olur. Örgüt yeni çalışanına kurumsal bilgileri, örgütsel vaatleri ne kadar çabuk ve açıkça iletebilirse çalışanın beklentileri o kadar gerçekçi olur (Thomas ve Anderson, 1998: 748). Buradan hareketle bireyin işe başlamadan önce kurum ile karşılıklı beklentilerinin belirlenmesi göz ardı edilmemelidir. Ayrıca bireyin örgüte dahil olmasıyla beraber başlayan belirsizlik durumunu en aza indirmek adına, bireye iş veya örgüt ile alakalı detayların anlatılması gereklidir. Böylece psikolojik sözleşme oluşurken yanlış bireysel algıların derecesi düşürülebilir.

Birey, örgüt, ortak beklentiler, sosyal çevre ve süreç psikolojik sözleşmenin temel bileşenleri olarak ifade edilmiştir. Sembolik Etkileşimcilik, Açık Sistem ve Sosyal Öğrenme Teorileri çerçevesinde bakıldığında; bireyin karakterinin, davranışının ve çevresinin ortak ve karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle birey, bulunduğu toplumdan bağımsız bir varlık olarak düşünülemez. Dolayısıyla birey yaşadığı topluma atfettiği anlamlardan oluşur. Yani bireyin bulunduğu çevrede yapmış olduğu kişisel analiz veya yorumlar ile davranışları, motivasyonu, beklentileri ve algıları şekil almakta ve değişmektedir (Ogorzolka, 1994: 15). Bireyin içinde bulunduğu ortamdaki uyarıcılardan hangisine tepki vereceği, hangisine ne şekilde tepki gösterileceği konusunda birçok etkenden bahsedilmiştir. Bireyin uyarıcıya maruz kaldığı anda hem içsel (bireyin motivasyonu, duygu durumu) hem de dışsal (bulunduğu ortam, ısı, ışık, ses) etkenler önemli rol oynar (İnceoğlu, 2010: 86). Bireyin çevresini gözlemlemesinin, vuku bulan olayları anlamlandırmaya çalışmasının, geçmiş deneyimlerin birey üzerindeki etkisinin; kişisel algısını ve davranış düzlemini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir.

Bireyin sahip olduğu inançlar psikolojik sözleşmenin oluşum ve gelişim sürecinin öncülleridir. Kişisel bu inançlar tamamen tek taraflıdır ve ilişkinin diğer tarafları üzerinde doğrudan bağlayıcılığı yoktur. Çalışan, işi ile ilgili beklentilerini, bu sahip olduğu inançları doğrultusunda kendisi belirlemektedir. Bu yüzden beklentileri yöneticilerce tahmin edilmeyebilir. Yani kişisel inançlar iş yaşamı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Örneğin yapılan çalışmalar sonucu anlaşılmıştır ki; bir çalışana yapılan olumlu bir teklif diğer çalışanların huzurunda gerçekleştirildiğinde, bu çalışanın psikolojik sözleşmenin varlığına olan inancı kuvvetlenmektedir. Dolayısıyla da bu inancı doğrultusunda psikolojik sözleşme oluşum süreci daha açık bir hale gelmektedir. Buna ek olarak durum örgüt ortamında yaşandığından, sosyal gönderme aracılığı ile tüm çalışanların duygu ve düşüncelerini etkilemektedir (Harvey, 2010: 5-6). Yani bu gibi basit bir önlemlerle, örgüt yönetimi çalışanlarına özelden genele sosyal olarak yayılan bir mesaj verebilir; tüm çalışanların inançlarına hitap edebilir ve dolayısıyla psikolojik sözleşme oluşumuna zemin hazırlayabilir. Bu da kaçınılmaz biçimde iş yaşamını daha olumlu hale getirecektir.

Tablo 1.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri

Bireylerin Beklentileri	Örgütün Beklentileri
Maaş/Ücret	Dürüstlük
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İtibar	İnisiyatif
Güvenlik	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru bilgi	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Kotter, 1973: 93.

Psikolojik sözleşme temelde, çalışanın öznel inançları ve yöneticileriyle arasındaki ilişkiden kaynaklanır. Dolayısıyla bu sözleşme; kişisel niteliğe sahip olması, tarafların (çalışan ve yönetim) karşılıklı yükümlülüklerini içermesi ve oluşumu için belirli bir sürecin geçirilmiş olması gibi özelliklere sahiptir (Peng, 2008 s.23-24).

Kariyer gelişim fırsatları, işin içeriği (ilgi çekici, standart olmayan, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), maddi kazançlar, takım çalışmasına imkan veren güven ortamı, geri bildirim ve çalışana yol gösterici kişisel destek, çalışanın özel hayatına saygı ve anlayış gösterilmesi; çalışan açısından etkin bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi açısından önemli faktörler olarak belirtilmiştir (De Vos vd., 2003a: 6).

1.1.7. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Günümüz iş çevresinde değişimin önemli olduğu bir düzende psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışanların beklentilerine baktığımız zaman artık işgörenler, işverenlerini sadık emanetçi olarak görmemektedirler. Diğer taraftan da örgütler çalışanlarına uzun süreli istihdam imkanı sunmaktan kaçınmakta ve çalışanlarının kendi kariyer gelişimlerini sağlamak için çalıştıklarını düşünmektedirler (Allen, 2009: 38).

1980'lerin başında, çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin kurallara bağlı olarak kurulduğu ifade edilmiştir. Bu dönemde iş sözleşmesinde açıkça belirtilmeyen yani örtük sözlerin; işverenin uzun dönemde iş güvenliğini sağlaması, çalışanın bağlılığına karşılık olarak bireyin kariyer geliştirmesine olanak sunması şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Ancak ilerleyen zamanlarda insan kaynakları yönetimi önem kazanmaya başladıkça çalışanlarda bu ilişkinin adaletsiz ve yetersiz olduğuna dair düşüncelerin oluştuğu belirtilmiştir. Çünkü bu dönemde çalışanların eğitim giderleri karşılanmıyor, eğitim seminerleri düzenlenmiyor, sağlık sigortası hizmeti sunulmuyordu (Edwards, 2000: 15-16). Çalışanların bu dönemde örgütlerinden beklentilerine ve önceliklerine bağlı olarak kavramın değişime uğradığı söylenebilir. Dolayısıyla bu değişime bağlı olarak da örgütler ile çalışanlar arasında soyut bir bağ olan psikolojik sözleşme ihlal kavramının öneminin arttığı sonucu çıkabilir.

1.1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tanımı

Sözleşmelerde tüm tarafların anlaşma şartlarını yerine getirmesi, herkesin bu sözleşmeden memnun olmasını sağlar. Böylece taraflarda sözleşmenin devam edeceğine dair güven duygusu oluşur. Psikolojik sözleşmeler açısından da durum aynıdır. Mesela, örgüt sunduğu vaatleri yerine getirdiği zaman, birey de kendi payına düşen sorumluluğu

yerine getirmek isteyecektir. Ya da çalışan verdiği sözler doğrultusunda hareket ettikçe örgüt de kendi üzerine düşen yükümlülüklerin farkında olacaktır. Yani psikolojik sözleşme iki tarafın birbirlerine karşı ne kadar sadık olduklarını gösteren bir kavramdır. Ancak sözleşme tarafları her zaman için yükümlülükleri ve sundukları vaatleri yerine getir(e)memektedir. Dolayısıyla da kendisine belirli bir konuda vaat verildiğini düşünen, fakat bu vaat çerçevesindeki yükümlülüklerin gerçekleşmediği hissine kapılan çalışanda oluşan olumsuz algı toplamına psikolojik sözleşme ihlali denmektedir (Kiefer ve Briner, 2006: 204). Diğer bir ifadeyle bireyin görev ve sorumluluğunu getirmesine karşı örgütün gereken karşılığı vermediğine ilişkin bilinç durumu, psikolojik sözleşme ihlal algısı olarak tanımlanmaktadır (Su, 2014: 15).

Psikolojik sözleşmeler oluştuğu zaman içeriği net ve şeffaf bir şekilde gözlenmeyebilirler. Ancak ihlalin oluşmasıyla birlikte tarafların beklentileri aşık hale gelir. Bu yüzden psikolojik sözleşme ihlalleri, psikolojik sözleşmelerin içerik ve sonuçlarını ortaya koymak bakımından önem taşırlar (Granrose ve Baccili, 2006: 164). Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlalinin taraflar arasında hem belirli aralıklarda hem de sürekli yaşanabildiğini göstermektedir. Ayrıca bu kavramın iş ilişkilerinde istisnai bir durum değil ilişkinin doğası gereği zorunlu bir durum olduğu belirtilmiştir (Miller, 2010: 9).

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

Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması, açıkça konuşulmaması, algı temelli, değişken olması gibi özelliklerinden ötürü hem taraflar arasında hem de diğer çalışanlar tarafından net bir şekilde ifade edilmesi ve anlaşılması zor olabilir. Ancak sözleşmenin

tarafları arasında herhangi bir ihlal algısı oluştuğunda daha somut hal aldığı söylenebilir.

1.1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçlarını inceleyen çalışmaların, nedenleri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalara nazaran sayıca fazla olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenleri, psikolojik sözleşmelerin bireysel bir olgu olarak düşünülmesi ve psikolojik sözleşmelere ilişkin tüm şartların belirlenmesinin imkansızlığı olarak belirtilmiştir. Örgütsel çevrede ve istihdam ilişkilerindeki değişimin, örgüt içerisindeki bireyin tutum ve davranışlarındaki değişimi daha önemli hale getirdiği ve istihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme ihlallerinin sürekli karşılaşılan bir durum olduğu sonucunu çıkarmaktadır (Conway ve Briner, 2005: 304). Buradan hareketle psikolojik sözleşme ihlalinin nedenlerini bireysel ve örgütsel olarak incelemenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

1.1.7.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Nedenleri

Örgüt ortamında yöneticilerin temel görevleri; normları, ödüllendirme sistemlerini belirlemek ve çalışanlarına bunları açıklamaktır. Bu vesileyle çalışanların davranışlarına yön verebilirler. Böylece bireylerde dahil oldukları süreçleri kontrol ettiklerine dair düşünce oluşur ve çalışanlar ile yönetici arasında olumlu duygusal bağlar kurulur. Olumlu duygusal bağların en önemli katkısı, bireylerin zorlu ve stresli durumlarla karşılaştıklarında dahi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamalarıdır. Ayrıca örgütte kurulan bu sağlıklı sistem ve bağlar sayesinde çalışanlarda örgütsel bağlılık artar ve taraflar arasındaki psikolojik sözleşme sağlıklı bir şekilde hayata geçmiş olur (Lapointe vd., 2013: 531). Ancak tam tersine bireyin bulunduğu ve emeğini sunduğu örgütten ve yöneticisinden gerekli bilgileri alamaması, duygusal bağ kuramaması durumunda psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşumuna zemin hazırlanmış olur.

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasına neden olarak şirket küçülmelerinin önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Küçülmeler eğer personel sayısının düşürülmesi, muadil göreve nakil, erken emekliliği özendirecek mali teşviklerin sunulması şeklinde olursa psikolojik sözleşmeyi çok yıpratmadığı ancak; küçülmeye

bağlı olarak çalışanların işten çıkarılmasının çalışanlarda direk psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasına neden olduğu belirtilmiştir (Edwards, 2000: 3-4).

Çalışanın örgütsel yapı, örgütsel süreçler, örgütsel hedefler, etkinlik, performans geribildirimi, kalite ve üretim hakkında uygulanan baskı derecesi hakkındaki algı ve düşünceleri, bireyde psikolojik sözleşme ihlalinin oluşup oluşmayacağına yön vermektedir (Hartmann, 2012: 44). Ayrıca örgüt tarafından verilen sözün gecikmesi veya vaat edilen ödülün farklısının çalışana sunulması (Miller, 2010: 8); personel alımında görevli çalışanın, insan kaynakları yöneticisinin, birim veya örgüt yöneticisinin tavrı; yönetim uygulamaları, eğitim materyalleri, iletişim şekli de psikolojik sözleşme ihlaline neden olan unsurlar olarak belirtilmiştir (Hannah, Treen, Pitt, Berthon, 2016: 365).

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasına neden olan faktörler farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Liao-Troth, 1999: 22);

- Çalışanlara eğitim ve gelişim imkânlarının sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,
- Verileceği taahhüt edilen maaşlar ile çalışanlara ödenen gerçek maaşlar arasında tutarsızlık bulunması,
- Promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- Yöneticilerin yerine getirilecek görevler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi veya eksik bilgi vermesi,
- İş güvenliği derecesinin vaat edilen gibi olmaması,
- Geribildirim yetersiz yapılması veya hiç yapılmaması,
- Örgütsel değişim süreçlerinde çalışanın fikrinin alınmaması veya bu değişimden habersiz olması,
- Çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- Yöneticilerin, örgütün ve çalışanların uzmanlıkları, itibarları ile ilgili konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

Psikolojik sözleşmelerde denge algısı da önemli bir nokta olarak belirtilmiştir. Diğer bir deyişle, ilişkideki taraflar verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme tarafların adalet algılarına da bağlıdır.

Örneğin, çalışanlar emeklerinin takdir edildiğine ve terfilerin adaletli yapıldığına inanırlarsa; karşılığını göreve bağlılıkla ve örgütsel amaçları yerine getirerek vermeye çalışırlar. Ancak tersi durumda ise sözleşme ihlali ortaya çıkacaktır (Gouldner, 1960,s. 170-171).

Dinamik bir çevrede küçük işletmeler yeni iş planlarını veya fikirlerini eyleme geçirirken detaylı bir hazırlık yapmadan, süreci spontane yürütürler. Yeni yaratıcı iş planları yeni teknolojiyi gerektirebilir. Bu durumda örgütler maliyeti yükseltmeden yeni ekipmanları çalışanlara temin etmek zorunda kalacaktır. Eğer bu süreçte bilgisayar, yazılım gibi ekipmanların çalışanlara sağlanmazsa çalışanlarda verilen sözlerin tutulmadığına dair düşüncenin oluşmasına yani psikolojik sözleşme ihlalinin yaşanmasına neden olacaktır (Ntalianis, 2006: 39).

Çalışanın kariyer yolundan bizzat kendisinin sorumlu olduğunu ifade eden özgüven ideolojisi (ideology of employee self-reliance) ile psikolojik sözleşme kavramının ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Çalışanın kariyer planı yapma şansının ve ilerleme fırsatlarının sunulması, emeklilik gelirin yeterli olması gibi birçok beklentilerin oluşması bu ideolojiye göre kaçınılmaz olacaktır. Bireyin kariyeri ile ilgili kararlar alınırken özgürleştiği derecede psikolojik sözleşmenin gerçekleştiğine dair inancının arttığı belirtilmiştir. Yani bireyin yeteneklerine uygun şekilde fırsatların sunulmaması, adaletli iş ortamının sağlanmaması, iş güvenliğinin olmaması gibi beklentilerinin karşılanmaması – çalışanın kendine güven duymasını sağlayacak ortamın sağlanmaması- durumunda psikolojik sözleşmeden beklentisi oldukça artacaktır. Bu durum da psikolojik sözleşme ihlalinin yaşanmasına zemin hazırlayacaktır (Edwards, 2000: 18, 25). Bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili kararları almak istemesi ve bu beklentilere örgütlerin cevap vermesi durumunda bireyin kendine olan güveninin artacaktır. Bu da örgüt ortamında kariyer ile ilgili özgürlüğün veya desteğin sağlanmaması bireyin psikolojik sözleşmesine zarar verdiğini gösterir.

Görüldüğü gibi psikolojik sözleşmenin bozulmasında etkili olan temel etkenler arasında; işveren-çalışan arasında anlaşmazlık yaşanması, çatışmanın olması, güvenin olmaması sıralanmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin devamının sağlanması adına sarfedilen çabaların taraflarca yetersiz bulunmasının yahut sözleşmenin ihlal edilmesi anlamına gelecek durumların fazlalığının, söz konusu taraflar arasındaki mevcut ilişkiye

zarar vereceği belirtilmiştir. Taraflar arasında iletişim azlığı, çalışanlara gerekli eğitimlerin ve desteğin sunulmaması, maddi vaatler ile fiilen gerçekleşen durumlar-örneğin ücret ile fayda ilişkisi- arasında farklılıkların olması, terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi psikolojik sözleşmeye zarar vererek ihlal algısının oluşmasına neden olabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca görev tanımının net bir şekilde işgörene anlatılmaması, değişim sürecinin iyi yönetilememesi ve yetki-sorumluluk denkliğinin kurulmamasının da ihlale ortam hazırlayacağı belirtilmiştir (Zuber ve Hammond, 2002: 43).

1.1.7.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Bireysel Nedenleri

Restubog vd. (2008: 1377), psikolojik sözleşme kavramının, iş görenlerin zihinsel modellenmesi anlamında son derece mükemmel bir örnek model oluşturduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu modelleme durumunu açıklamak için psikolojik sözleşmenin aslında çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri adına kendilerine biçilen rolleri yerine getirmeleri için- örgütçe ortaya konulan ve devamında örgüt çalışan arasındaki karşılıklı sorumlulukların ve vaatlerin gerçekleşmesine olanak tanıyan bir modeldir. Anahtar sözcüklerden birisi de çalışanın zihninde olmasıdır. French vd. (2001: 95) ise psikolojik sözleşmenin bireyin etrafını ve etrafında olup bitenleri algılama biçimine ilişkin en anlamlı örneklerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Bireyler çevrelerini, kendi algısal dünyalarını baz alarak anlama eğilimi içerisindedirler. Dolayısıyla çalışanlar, iş hayatında da kendilerine düşen rolleri, bu algısal dünyalarına göre belirleyeceklerdir.

Çalışanların beklentilerinin belirlenmesinin, psikolojik sözleşmenin içeriğinin belirlenmesinden daha zor olduğu ifade edilmiştir. Özellikle beklentilerin birbirlerini zincirleme şeklinde etkilediği de dikkate alınırsa, sadece psikolojik sözleşmenin içeriğine ve kapsamına bakarak bireysel düzeydeki beklentilerin anlaşılması çok zordur. Mesela bireyin düşük performansın sebebi olarak; planın sonuna yaklaşmış olmak veya ağır iş yükü görülebilir. Diğer taraftan örgütü ile ilgili olumlu düşüncelerin kaynağı; yöneticisi mi, örgütsel destek mi, sunulan ödüller mi belirlenmesi zor algılardır (Allen, 2009: 37). Psikolojik sözleşmenin temel unsurlarından olan beklentiler ihlalin nedenlerinde de önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözler beklentilerin birer parçasıdır; tüm sözler içinde beklentiler barındırır fakat beklentiler her zaman

sözlü olarak ifade edilmemektedir. Beklentilerin bireysel inançlara dayalı olarak geliştiği ifade edilmiştir. Mesela bir işgören gelecekte iyi bir ödül veya terfi almayı ya da performansına bağlı olarak görevde yükselmeyi bekleyebilir. Ancak burada verilen sözlere dair gerçekleşme beklentilerinin, bireysel inançlara dair olanlara nazaran daha kuvvetli olması durumu ortaya çıkmaktadır (Conway, 2005: 25). Dolayısıyla psikolojik sözleşmede örgüt ortamında çalışana açıkça verilen sözler, bireyin kişisel inançlarına ve beklentilerine nazaran daha çok etkili olur.

Burada bireyin o an için işinden beklentisinin ne olduğu veya işine dair geliştirdiği olumlu tutumların kaynağının/kaynaklarının ne olduğu bilinmediği için davranışlarının sebebi net olarak belirlenemeyebilir. Dolayısıyla insanların değişik karakterlere, farklı çevresel ortamlara sahip olduğunu dikkate aldığımızda psikolojik sözleşme ihlalinin bireysel nedenlerinin de bir o kadar çeşitli olacağı söylenebilir.

Bu doğrultuda işgörenlerin hangi tür durumları psikolojik sözleşme ihlali olarak algılayacağı ile ilgili de farklılıklar vardır denebilir. Yaşı ilerlemiş çalışanlar özellikle iş güvenliği ile ilgili hususlarda çok hassas olabilir. Dolayısıyla iş güvenliği konusunda ihmallerin olduğu kanısına varırlarsa olumsuz düşüncelere kapılabilirler. Ayrıca işgörenlerin fiziksel yaşları arttıkça ve örgütün varoluş döngüsüne bağlı küçülmeler yaşandıkça, mevcut pozisyonlarını yahut mevcut işlerini kaybetme risklerinin yükseldiği hissine kapılma ihtimalleri artmaktadır. Tersine gençler bütün bir iş hayatını aynı örgütte devam ettirmek gibi bir ümitleri bulunmadığından bu konularda psikolojik sözleşme ihlal algıları daha düşük düzeydedir. Ayrıca genç çalışanların iş güvenliği konusunda ihlal algıları da düşüktür. Ancak eğitim, kariyer fırsatları, yükselme ile ilgili konularda ihlal algıları nispeten daha yüksektir. Hatta bu genç işgörenler, normalin üzerinde çalışma saatlerine ve geçici olduğunu bildikleri bir dönem için normalin altında maaş almaya, tüm bu fedakarlıklarının sonunda terfi ile ödüllendirilecekleri, daha iyi bir eğitim alacaklarını bilirseler katlanabilirler (Turnley and Feldman, 1999: 369-373). Buradan çıkan sonuç; aynı örgütte çalışan bireylerin bile psikolojik ihlal algısına kapılmalarına sebep olan kaynakların farklı olduğudur. Yani yaş bazında baktığımızda genç çalışanlar ile nispeten yaşlı çalışanların öncelikleri veya beklentileri farklı olabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali örgüt uygulamalarından, yönetici tutumlarından veya iş ile ilgili durumlardan ziyade bireysel algılar temelinde oluşur diyebiliriz.

Bireylerin ciddi ihlaller konusundaki düşünceleri farklı olmaktadır ve bu değerlendirmeler hem nitel hem de nicel gerekçelere dayalı olabilir. Örneğin, esnek çalışma saatleri konusundaki bir ihlal, çocuk sahibi çalışanlar için ciddi olarak görülebilir ancak; diğer çalışanlar için bu ihlal küçük olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, ihlal şiddeti kavramsal olarak kuruluşların sözlerini yerine getirmiş olup olmadıkları genel algısından farklıdır. Bunun yerine, çalışanların değer verdikleri vaatlerin yerine getirilmesi konusunda algıları üzerinde durulur (Ng ve Feldman, 2009: 1055). Yukarıdaki ifadeyi doğrulayıcı şekilde görüyoruz ki; bireylerin öncelikleri, hassasiyetleri ve işten beklentileri kişiseldir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algılarının kaynaklarının da farklı olması kaçınılmazdır.

Negatif kişilik etkisi ve pozitif kişilik etkisi (“trait positive affect”) (PA)’nin yaşanılan olaylara bireyin anlam yüklemesinde ve algılamasında büyük etkisi olduğu belirtilmiştir. Günlük hayatta bireyin hem pozitif hem de negatif olaylar ve durumlar ile karşılaşması kaçınılmazdır. Bireyin olayları veya karşılaştığı durumları; negatif anlam yüklemesi negatif kişiliğe sahip olduğunu ve hayatını da bu doğrultuda olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Pozitif mizaçlı bireylerin ise tam tersine yaşadıkları olayları olumlu algılayarak davranış ve düşüncelerini buna göre geliştirdiği belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda negatif kişiliğe sahip bireylerin, pozitif kişiliğe sahip bireylere göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlal algısına kapıldıkları ortaya çıkmıştır. (Kunze, 2005: 19,76)

1.1.7.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Literatürde çalışan ile işveren arasında sağlıklı psikolojik sözleşmenin kurulması için sosyal mübadele teorisi ve eşitlik teorisine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede bakıldığında taraflar arasındaki ilişkide denge ve adalet arayışı önem kazanmaktadır. Eğer birey bu ilişkide dengeye dair bir ipucu bulamazsa olumsuz davranış ve tutumlar sergileme ihtimali artacaktır (Antonakia, Trivellasb, 2014: 355). Üst düzey yöneticiler ödül sistemlerinde hak ve hukuk gözetmedikleri zaman oluşan ihlal algısının sonucunda çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşur ve bütün bu bulgular çalışanların kurumlarına bağlılıklarını azaltır (Herriot, 1997: 152).

Psikolojik sözleşmenin türleri açısından psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçları incelendiğinde ilginç sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışan kurumundan hak ettiğini düşündüğü maaşı, primi veya ücret artışını alamadığında (işlemsel sözleşme ihlali) iş tatmininde azalma tespit edildiği belirtilmiştir. Çalışan örgütsel karar verme süreçlerine dahil edilmediğine, geri bildirim yapılmadığına veya eğitim desteğinden mahrum bırakıldığına kanaat getirirse (ilişkisel sözleşme ihlali) örgütsel bağlılığının düşeceği ifade edilmiştir (Anderson ve Schalk, 1998: 641).

Sözleşmede oluşan kırılmalar, aksamalar ve geleceğe dönük sorumluluk bilincinde hasarın oluşması; çalışanın performansında düşüşe neden olabilir (Patrick 2008: 3). Ayrıca psikolojik sözleşmenin ihlalinin tespit edildiği örgütlerde çalışanların performanslarında, yaratıcılıklarında ve üretkenliklerinde azalma olduğu (Kaufmann, Stern, 1988: 536) ve örgütsel sinizmin arttığı ifade edilmiştir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 639).

Turnley ve Feldman (2000), çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların sergiledikleri davranışları şöyle sıralamıştır (Turnley ve Feldman, 2000: 27-29);

- Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanları alternatif işler aramaya yönlendirir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların iş ve yükümlülüklerini ihmal etme ihtimallerini artırır.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin örgütsel bağlılığını azaltır.

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

Bir başka çalışma da yukarıdaki ifadelere paralel şekilde psikolojik sözleşme şartlarının yerine getirilmediği durumlarda oluşması muhtemel çalışan davranışlarını, ihlal ve güvensizlik olarak iki başlıkta incelemiştir. İhlal durumunda, bireyin kendini

şiddetli stres altında hissettiği ve öfkesinin arttığı gözlenmiştir. Yani bireyin iç dünyasında yaşadığı psikolojik yıkımın olumsuz yan etkilerinden bahsedilmektedir. Bununla birlikte çalışanın kurumuna veya yöneticisine karşı güvensizlik duygusu oluşturduğu görülmektedir. Burada çalışanın yaşadığı olumsuzlukları, sorumlu tuttuğu tarafa yansıttığı gözlenmektedir (Zhao vd.,2007 s. 650)

İşgören davranışlarında hem bilişsel hem de motivasyonel faktörlerin etkili olduğu göz önüne alındığında; bu faktörlerin psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip bireyin işten ayrılma niyetini tetikleyeceği belirtilmiştir. Ayrıca bireyde oluşan bu olumsuz algı, bireyin kurumuna olan bağlılığına da zarar verecektir (Y1, 2005: 44). Yani artık bulunduğu kurumda çalışmak için geçerli sebeplerin yerini, kurumdan ayrılmak için ürettiği bahaneler alabilir.

Psikolojik sözleşme her ne kadar, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler dayansa da araştırmalar göstermiştir ki üçüncü tarafların davranışları gibi ek faktörler de bu sözleşmede rol oynamaktadır. İşte bu gibi sosyal ilişkiler ve sosyal göstergeler psikolojik sözleşmelerin oluşumunu anlamlı biçimde etkilemektedir. Yıldırımda olumsuz davranışlar ister bilinçsiz ister iradeye dayalı olarak sergilensin; kurbanda aşağılanma, alınma, üzüntüye yol açmaktadır. Bu olumsuz durumlar da kurbanda sosyal stres oluşumuna neden olmaktadır. Yıldırıma maruz kalan kişi duruma duygusal tepkiler verir ve durumu anlamlandırmaya çalışır. Kurban bu anlamlandırma davranışları sırasında aşağılanmasına, alınmasına veya üzülmesine yol açan izleme eksikliği veya cezalandırma eksikliği gibi örgütsel boşluklar olduğunu düşünmeye eğilimlidir. Bu durumların hayata geçmesi bireyin, örgütün iş ortamını denetleme ve düzgün çalışma koşulları sağlama vaadinde başarısız olduğunu düşünmesine; dolayısıyla örgütün verdiği sözleri yerine getirmediğini yani psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünmesine sebep olur. Yani yıldırma, mağdurlarda örgütü suçlamaya neden olur. Genelde bireyler maruz kaldıkları olumsuz sonuçlara yol açan davranışların sebebini başkaları olarak görürler. Özetle kurbanlar, yıldırmaı uygulayan kişiden çok örgütü suçlarlar çünkü bu gibi durumlarda örgütün durumu kontrol alma imkânı daha fazladır (Kakarika, Helena, González-Gómez , Dimitriades, 2017: 45).

İş tatmininin duygusal bir durum olduğu göz önüne alındığında çalışanların iş ile ilgili algısal değerlendirmeleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali iş tatminini olumsuz etkiyecektir (Miller, 2010: 13).

Yöneticileri tarafından vaat edilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda bireyde ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal algısı, bilişsel çelişki yaşamasına neden olmaktadır. Bu çelişkiyi azaltmak için birey işe olan katılım oranını azaltır. Böylece örgüt ve yöneticileri tarafından vaat edilip yerine getirilmemiş beklentileri ile kendisinin örgüte sağladığı faydalar arasında bir denklik oluşturmaya çalışır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı yaşayan birey kendisine adaletsiz bir şekilde davranıldığını düşünür ve bu duruma bağlı olarak olumsuz davranış modelleri geliştirebilir. Mesela iş tatmininde düşüş ya da kurumuna karşı anormal davranışlar sergileyerek intikam alma hissi uyandırmamak için sessizliği tercih edebilir. Böylece grup çalışmasının uyumuna zarar vermemiş ve yöneticiler tarafından göze batmamış olur. Yani psikolojik ihlal algısı oluşan bireyde zamanla sessizleşir veya tam tersine ses çıkararak kendi memnuniyetsizliğini dile getirebilir. Eğer birey sessizliği tercih ederse zamanla iş tatmininde önemli bir düşüş meydana gelir (Wang, Hsieh, 2014: 58-59).

Yönetici ve çalışan arasında yaşanan psikolojik sözleşme ihlali, bireyin örgütte kariyer gelişimini tehlikeye sokabilir. Mesela çalışanların iş ile ilgili karar verme süreçlerinde ihlal algısı kilit bir hal alabilir. Örgütlerin, kurumsal politika ve prosedürlerin hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumlu olan yöneticilerin önemli bir role sahip oldukları dikkate alındığında; yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak günlük işlerin yönetilmesini sağlayan örgütün kritik çalışanlarıdır. Eğer çalışan örgütsel uygulamalarda ihlal olduğunu düşünürse kızgınlığını veya kırgınlığını birim yöneticisine yönlendirebilir. Böylece örgüt ile yaşanan sözleşme ihlali, çalışan ve yönetici arasında da hissedilebilir ve aralarındaki ilişkiyi de olumsuz etkileyebilir. Hatta birey örgütte yaşadığı bu ihlalin mimarı olarak yöneticiyi görebilir. Böylece hem taraflar arasındaki hem de örgüt ortamındaki adalet duygusu temelden sarsılabilir (Restubog vd., 2011: 429). Bir nevi birey yaşadığı ihlal algısının sebepleri arasına yönetici ve örgütü aynı kefeye koyar hatta karşıdaki örgütü bu süreçte hasmı niteliğindeki yapı; yöneticiyi ise bu yapının ruhu olarak tanımlar.

Sonuç olarak sağlıklı kurulmuş bir psikolojik sözleşmenin bireylerin örgütsel bağlılığını, ekstra rol davranışlarını, verimliliğini, iş tatminini, buna bağlı olarak iş-yaşam dengesini ve motivasyonunu yani kısaca olumlu davranışların oluşmasını sağladığı belirtilmiştir (Allen, 2009: 35). Aksi durum olan sözleşme ihlalinde ise yukarıda belirtilen olumlu durumların tersine olumsuz davranışlar ortaya çıkabilir.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.2.1. Sessizlik Kavramı

Bu kısımda sessizlik kavramının tanımı, teorik temelleri, türleri ve sınıflandırılması açıklanmıştır.

1.2.1.1. Sessizlik Kavramının Tanımı

Sessizlik; sesin olmama durumudur. Çoğu zaman herhangi bir sorun olmaması durumunu anlatmada (Eroğlu vd., 2011: 99); aynı zamanda yazmak, sunmak gibi etkinliklerin yokluğunu anlatmada; önem vermeme durumunu anlatmada kullanılmaktadır (Nikmaramet vd., 2012: 1272). Türk Dil Kurumu'na göre ise sessizlik "skt, ortamda seslerin bulunmayışı durumudur" (TDK, 2005: 1741; www.tdk.gov.tr).

Sessizlik kavramının çeşitli disiplinlerde farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Sessizlik, psikolojik perspektiften bakıldığında gürültü çağında (fiziksel gürültü, zihinsel gürültü ve arzu gürültüsü) ses bombardımanına katlanamayan bireylerin ruhani bir kurtuluşu olarak görülmektedir. Ayrıca kavramın içe kapanma, özgüvensizlik, ie dönüklük, dinleme kavramları ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Sosyolojide ise sessizlik toplumsal suskunluk, eylemsizlik, toplumun sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz bir durum veya tepki vermek, ses çıkarmak için gerekli şartların olgunlaşmasını beklerken geçen zaman olarak ifade edilmiştir. Felsefede sessizlik, ses çıkarmanın yokluğu olarak değil, sır saklamayla yani bilineni kişinin verdiği kararla isteyerek kendinde tutması veya kendi iç dünyasına yönelerek kendi ile iletişim kumasıdır (McEntire, 2005: 7). İletişim yazınında ise sessizlik bireylerin ve grupların sosyal etkileşimi için kritik faktörlerden biri olarak görülmesi gerektiği

vurgulanmaktadır. Yani etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için bir tarafın konuşurken, diğer tarafın da dinlemesi yani sessiz kalması gerekir (Çakıcı, 2010: 7-8).

Jensen (1973) sessizliğin belirsiz yapısının daha iyi anlaşılması için kavramı beş tane ikili fonksiyon ile tanımlamıştır (Harlos; 2001: 338).

Sessizlik;

1. İnsanları hem kaynaştırabilir hem de ayırıştırabilir.
2. İnsan ilişkileri üzerinde hem yapıcı hem de yıkıcı etkiler gösterebilir.
3. Bilgi sağlamada kullanılabildiği gibi bilgiyi gizlemekte de kullanılabilir.
4. Ciddi bir düşünsel süreci işaret edebildiği gibi düşüncenin tamamen yokluğunun işareti de olabilir.
5. Teyid/kabullenme manasına gelebildiği gibi reddetme/muhafız olma manalarına da gelebilir.

Sessizlik kimi zaman mutabık olmayı ifade ederken, kimi zaman kibrin veya küstahlığın ifade şekli olabilir. Kimi zaman fiilen gerçekleşmiş olaylara onay anlamına gelirken; kimi zaman yolsuzluk, hırsızlık, taciz olayları gibi adi suçlar gerçekleştiğinde çalışanlar tarafından tercih edilen en akılcı yol olarak görülebilir (McEntire, 2005: 7-8).

20. yy sonlarından 21. yy başlarına kadar uzanan bir süre zarfında insan davranışlarını mercek altına alan araştırmacılar, sessizliğin eylemsizliğin sembolü olmasını yani geleneksel anlamda pasif bir davranış olarak adlandırılmasını eleştirmişlerdir (Scott, 1993: 3; Nader, 2001: 162). Hatta kimi araştırmacılar sessizliğin, bireyin aktif ve bilinçli çabaları ile meydana gelebilen, bilişsel ve duygusal süreçleri içeren bir iletişim şekli, bir davranış modeli olduğunu ve dolayısıyla pasif bir davranış olmadığını ifade etmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001: 333-334).

Sessizlik kavramının tanımlarına baktığımız zaman aktif ve pasif davranışlardan oluşan, bireysel bilinç gerektiren, duruma göre değişik sebeplerle oraya çıkan bir olgu olduğu görülmektedir. Kişinin kimi zaman kendi dünyasında kendiyle hesaplaşırken, kimi zaman kriz gibi beklenmedik durumlarda diğer kişilerle konuşmanın riskli olduğunu düşündüğünde veya gerçekten hiçbir fikre sahip değilken sessizleştiği sonucu çıkmaktadır. Sonuç olarak sessizlik; sergilenen durum, sessizleşen bireyin bilinç, duygu ve düşüncesine göre anlamlandırılan bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1.2. Sessizlik Kavramının Teorik Temelleri

Bu bölümde sessizlik kavramının açıklanmasında yardımcı olan teoriler açıklanmıştır.

1. Bilişsel Çelişki Teorisi: Festinger bilişsel çelişkiyi; acıkma, susama gibi normal bir ihtiyaç olarak tanımlamış, bu durumu her bireyin psikolojik olarak yaşayabileceğini ifade etmiştir. En az iki bilişsel unsur arasında uyumsuzluk varsa bilişsel çelişkinin varlığından bahsedilebilir. Burada önemli olan bireyin bu uyumsuzluğu akıl yoluyla çözebilmesi ve iki unsurun ilişkisi hakkında fikrinin olmasıdır (Gawronski, 2012: 652-653). İki unsur arasından seçilen alternatifin en iyi olmadığını ve reddedilmiş alternatifin artılarının fazla olduğunu düşünüyorsa; yaşamış olduğu bilişsel çelişkiden dolayı rahatsızlık duyacaktır (Fontanari, Bonniot Cabanac, Perlosky, 2012: 57). Bireyin bilişsel çelişki yaşaması psikolojik olarak rahatsız edicidir. Dolayısıyla kişi bu durumdan bir an önce kurtulmak için mekanizma geliştirir. Stres yaratan bu durum bireyi; inanç, fikir veya davranış boyutunda değişmeye zorlayabilir. Yani çelişki yaşamasına neden olan durum veya düşünceden kaçınarak çelişkiyi azaltmaya ve bilişsel uyumu yakalamaya çalışır. Bilinçsizce bulmaya çalıştığı çıkış yolunda davranışı değiştiremiyorsa tutumu değiştirmeye çalışır (Aronson vd., 2012: 301-303).

Daha önce bilişsel çelişki yaşayan kişi, tekrar çelişkiye düştüğünde öğrenilmiş davranış modelleri ile tepki oluşturur. Ancak bu seferki tepkisini ortaya koyarken aynı durumu daha önce yaşamış olduğu için daha düşük tolerans gösterebilir, bu durum da tepkisinin şiddetini arttırabilir. Çevresindeki insanlarla anlaşmazlıklar yaşadığında sesini yükseltmeye ve inatçı tavırlar sergilemeye başlayabilir. Ayrıca karar verme süreçlerinde başarısızlık, tek taraflı ve inatçı tutumlar görülmesi kaçınılmaz olabilir (Festinger, 1957: 269).

2. Planlanmış Davranış Teorisi: Bu teorinin ilk taslak formu Fishbein ve Ajzen (1975) isimli iki bilim insanınca ortaya çıkarılmıştır. Daha sonraları bu teori 1991 yılından başlanarak mevcut haline gelecek biçimde revize edilmiştir (Ajzen, 1991: 181). Teoriye göre insan davranışlarının en önemli belirleyicileri, bireylerin belirli eylemlerle ilgili niyetleridir. Bir davranışa bakışı ve tutumu olumlu ise o davranışı sergilemede istekli olacak, tam tersi durumda ise davranışı sergilemekten kaçınabilecektir. Yani

bulunduğu ortamda birey göstereceği davranışın onaylanacağını düşünüyorsa veya öngörüyorsa bu durum kişiyi yüreklendirecektir. Diğer bir ifadeyle davranışı sergilemeden önce verilecek veya olası tepkileri dikkate alan birey duruma göre karar verecektir (Mark Conner, Paul Norman, 2005: 10).

Ajzen, niyet kavramını tanımlarken kişinin herhangi bir davranışı hayata geçirmek adına taşıdığı istek düzeyi ve bu uğurda harcamaya hazır olduğu çabanın miktarı üzerinden hareket etmiştir (Ajzen, 1991 s. 188-189). Planlanmış davranış teorisi niyet kavramının birbirine bağımlı olmayan üç öncülü olduğunu kabul eder. Bunların ilki davranışa dair kişisel tutumlardır. Bu faktör bireyin söz konusu davranışı müspet yahut menfi olarak değerlendirmesiyle ilişkilidir. İkinci öncül ise öznel normdur. Bu faktör bir davranışı hayata geçirmek aşamasında algılanan destekleyici ya da önleyici sosyal baskı olarak tanımlanabilir. Yani kişinin eyleme geçmesi durumunda, diğer insanlardan (özellikle yakın çevresini oluşturan ailesi, arkadaşları gibi) hangi tür tepki ile karşılaşmasının muhtemel olacağına ilişkin fikri olarak düşünülebilir (Neuwirth, Frederick 2004: 669-670). Davranışsal niyetin üçüncü öncülü olan algılanan davranışsal kontrol ise eyleme geçmenin kişi için kolay ya da zor oluşunu ifade eder; kişinin, söz konusu eylem üzerinde ne derece kontrol sahibi olduğuna dair taşıdığı inançtır (Ajzen, 1991: 188-189). Buradan hareketle bu teoriye göre davranışa ilişkin kişisel tavırlar, şahsa özgü normlar ve algılanan davranışsal kontrol olmak üzere üç noktanın önem kazandığı görülmektedir. Bireyin bulunduğu çevreye bağlı olarak insanların veya grupların, gösterilen davranışlara nasıl tepki vereceğine dair kişisel değerlendirmesi, bireyin o davranışı sergileyip sergilemeyeceği konusunda yönlendirici olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin, açıkça konuşmayı veya sessizliği tercih etmelerine planlanmış davranış teorisi açısından baktığımızda; mevcut durumdan şikâyet eden biri olarak anılmak, güven ve saygı açısından kayba uğramak, hali hazırda olumlu olan ilişkilerin hasar görmesi ihtimali, işinden atılmasının söz konusu olabilmesi, pozisyonunda yükselememe ihtimali gibi korkular yüzünden bireyler fikirlerini alenen ifade etmelerinin fayda getirmeyeceğine inanarak sessizliğe yönelirler (Milliken vd., 2003: 1468 ; Premeaux ve Bedeian 2003: 1543-1544). Bowen ve Blackmon'a göre (2003) ise; bireyin tabi olduğu grubun üyelerince desteklenip desteklenmeyeceğine ilişkin algısı

sessizlik tercihi üzerinde son derece etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393).

3. Duygusal Olaylar Teorisi: İş ortamında, bireylerin duygusal tecrübelerini yapı, sebep ve sonuç bağlamlarında inceleyen bir teoridir. Teoride, çalışanın işyerindeki klasik tutumlarında duygusallığa dayalı davranışların tespiti için bilişsel unsurların olduğu kadar duygusal unsurların da dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Weiss ve Crapazano tarafından geliştirilmiş teoriye göre örgütsel davranışların belirlenmesinde, bireyin geçmişte deneyimlediği ve etkilendiği olayların önemi büyüktür. Burada geçmişten kastettiği çok eskide yaşanmış olması değildir, anlık yaşanmış olaylar bile bireyi etkileyebilmektedir. Teoride önemli unsur olarak zaman faktörü belirtilmiştir. Yani çalışanın zamana bağlı olarak duygu ve tepkilerinin değişeceği ifade edilmiştir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 2-3, 45).

Duygusal olaylar teorisine göre işyerinde bireyin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren olumlu veya olumsuz olaylar yaşanmaktadır. Bireyin yaşanan olaylara duygusal olarak nasıl atıf yaptığı önem arz etmektedir. Olumsuz nitelendirdiği olaylara aşırı duygusal tepki vererek fevri hareketler sergileyebilir; olumlu nitelendirdiği olaylara karşı ise kendi rızası ile diğer çalışanlara yardım edebilir veya ekstra roller üstlenebilir. Diğer bir ifadeyle bireyin duygusal tepkileri işe dair tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hatta uzun dönemde bireyde anti sosyal davranışların veya prososyal tutumların oluşmasında önemli faktördür (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77). Birey iş ile ilgili bilgi ve fikirlerini bilerek ve isteyerek özgeci tavırla kendi içinde saklı tutarak prososyal davranışlar sergilemiş olur. Burada çalışanın sessizliğe iten güdü diğer çalışanlara veya örgüte yardım etme isteğidir. Yani kişi kendini bu sessizlik formu ile hem örgüt çalışanlarına hem de bulunduğu örgüte yarar sağlamış hisseder (Van Dyne, Ang, Botero, 2003: 1368). Bir anlamda işgörenin örgüt ortamında yaşanan olaylara bakış açısı, algılama şekli veya duygusallık derecesi iş ortamındaki davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir denebilir.

4. Atfetme (Nedensellik) Teorisi: Heider (1958) bireyleri, diğerlerinin davranışlarının nedenlerini gözlemleyen, araştıran “naif psikologlar” olarak gördüğünü ifade etmiştir. Buna göre insanlar amatör bilim insanı gibi çevresinde vuku bulan olayları açıklama veya nedenleri anlayana dek ellerindeki bilgileri bir araya getirerek

başkalarının davranışlarını anlamaya çalışırlar. Atfetme süreci hem bireyin kendi gösterdiği davranışları hem de bireyler tarafından algılanan olayları kendileri için anlamlı hale getirmeleri yönünden önemlidir. Bir anlamda bu teori; bireylerin davranışlarının sebeplerini değerlendirmelerini ve yorumlamalarını ifade etmektedir (Heider, 1958: 138).

Heider (1958) bu teoride iki önemli noktaya dikkat çekmiştir. Bireyler başkalarının davranışlarını ya içsel yükleme ya da dışsal yükleme yaparak açıklamaya çalışırlar. İçsel yükleme durumunda kişinin davranışı tutum, karakter ya da kişilik gibi nedenlere bağlanırken; dışsal yüklemede davranışın nedeni içinde bulunduğu durumla ilişkilendirilir. Örneğin sokakta bizden para isteyen biri hakkında içsel yükleme yaparsak; genellikle yoksul olmasının kendi hatası olduğunu belki de tembel ya da uyuşturucu bağımlısı biri olduğunu düşünebiliriz. Aynı kişi hakkında dışsal yükleme yaptığımızda; belki çalıştığı fabrika kapandığı için işsiz kalmış olabileceği belki de eşinin sağlık giderleri yüzünden iflas etmiş olduğunu düşünebiliriz (Aronson vd., 2012: 202-203).

Bireysel davranış değerlendirilirken davranışın dışsal nedenlerine olduğundan daha az önem verilebilir. Yani içsel yükleme yaparak davranışı sergileyen kişi üzerine odaklanılabilir. Eğer kişi başarısızlık durumunda neden ararken alakasız veya rastlantısal bir yol izlerse; başarısızlık ortamının genel şartlarının değişmemesi durumunda örgüt ortamında görev almaktan kaçınabilir ve hatta iş değişikliği düşünebilir (Thomson 1997: 75-77).

Sessizlik açısından baktığımızda bireylerin sessizliği seçmelerinde kişisel unsurlar kadar çevresel faktörlerin de dikkate alındığı görülmektedir. Çalışanların sessiz kalmayı seçmeleri kişisel tercihlerinden kaynaklanan, kasıtlı bir durum olarak görülürken, sessiz bırakılmaları ise yönetim, yöneticiler gibi örgütsel faktörlerin olumsuzlukları ile açıklanmıştır (Blackman ve Sadler Smith, 2009: 571-572). Otoriter yönetimler varlığında çalışanlar, örgütleri ile ilişkili hataları ve endişelerini, yönetici ve arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratacaklarını düşünerek konuşmaktan çekinebilirler. Zira sorunları olması gerekenden önce dile getirmesi sonucu çalışan, yöneticilerin gözünde agresif, saldırgan yaftasını yiyebilir. Bu nedenle çalışan mevcut ilişkilerini korumak adına kendini ifade etmekten kaçınabilir. Farklı bir ifadeyle ilişkilerini

muhtemelen zedeleyeceği öngörülen potansiyel durumlar sessizliğin kaynağı olabilir (Perlow ve Repenning, 2009: 4-5). Buradan hareketle bireyin konuşmaya başlamadan önce hem yönetim uygulamalarını hem de yöneticisinin veya çalışma arkadaşlarının ne tepki vereceğini dikkate aldığı görülmektedir. Yani dışsal veya içsel yükleme yaparak, karşılaşılabileceği davranış veya tutumları hesaplayarak sessizliği veya konuşmayı tercih edebilir.

5. Fayda-Maliyet Analizi: Fayda basitçe, sermayenin –yatırıma konu edilen mal ve hizmetlerin- verimliliğinin nakti çıktısının değeridir. Maliyet ise sermayenin -mal ve hizmetlerin- arzı için ihtiyaç duyulan minimum harcamayı ortaya koyar (Alpaslan, 1977: 11). Üretim ve tüketim alanlarında verimlilik ve etkinliğin bilinmesi ve incelenmesini sağlayan fayda-maliyet analizi; üretim kapasitesiyle tüketim arasında fonksiyonel ilişki kurulurken tüm maliyetlerle birlikte iktisadi analiz yapılmasına olanak sunan yöntemdir.

Fayda/maliyet analizleri ekonomik açıdan değerlendirme yapabilen bir yöntem olarak görülürse hataya düşülebilir. Zira sosyal bilimlerde kişinin kendisi ve çevresi ile olan ilişkileri söz konusu olduğunda da bu analiz yöntemine başvurulduğuna sıkça şahit olunabilir. Bireyler, yöneticilerinin davranışlarından ve daha önce deneyimledikleri benzer durumlardan elde ettikleri verilerden hareketle; ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini yaparlar (Milliken ve Morrison, 2003: 1566).

Birey sessizlik-seslilik tercihi aşamasında da fayda-maliyet analizinden yararlanacaktır. Bu aşamada konuşarak elde edebilecekleri ile sessiz kaldığında ödeyeceği bedeli karşılaştırmak suretiyle bu analizi gerçekleştirir. Zira çalışan, vermiş olduğu yahut vereceği tepkilerin kendisine yarar yahut zarar olarak geri döneceğini bilir. Direkt ödenecek bedeller olduğu gibi dolaylı (imaj, itibar kaybı, misilleme yapma isteği, çatışma ortamının oluşması gibi) olarak ödenecek bedeller de bireyi fayda- maliyet analizine zorlayacaktır. Yani birey açıkça konuşsa bile karşısındaki kişi veya kişiler üzerinde etki yaratmayacağını, davranışlarını değiştirmeyeceğini, muhalif cepheyi genişleteceğini düşünüyorsa açıkça konuşmamayı tercih edecektir (Premeaux, 2001: 11).

6. Bekleyiş Teorisi: kişinin bir davranış sergileme ihtimali; bu davranış sonucunda ortaya çıkması muhtemel olan durumlar ya da bu davranış sonucu kişinin

oluşmasını beklediği durumların çekiciliğine ve gücüne göre şekillenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 225). Söz konusu teori açıklanırken üç temel kavramdan bahsedilir. Bunlar bekleyiş, değer (valens) ve araçsallıktır. Bekleyiş, bireyin algısına bağlı olarak oluşmasını beklediği durumları açıklamakta kullanılır. Şayet kişi çaba göstererek bir ödüle ulaşabileceğine inanırsa, bu uğurda daha fazla gayret göstereceği aşıkardır. Valens yani değer, iş sonucu elde edilmesi muhtemel ödülü kişinin arzulama derecesidir ki, insanların ihtiyaçlarının birbirinden son derece farklı olması nedeniyle kimileri ödülü son derece arzu edecekken kimileri ise bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Sonuçta yüksek valens, kişinin daha fazla çabalamasına yol açacaktır. Araçsallık, bireyin kendisine verilen görevi tamamlaması durumunda sunulan ödülü elde edeceğine olan inancı ifade eder. Şayet kişinin hem valens hem de bekleyiş düzeyleri yüksek ise, söz konusu kişinin motivasyon düzeyi de yüksek olacak ve neticede tüm çabasını bilgi, enerji ve yetenek olarak ortaya koymaya çabalayacaktır (Lee 2007: 789). Belirleyici olan bireyin sergilemeyi planladığı çaba ile ödülü arasındaki karşılaştırmadır ve ödül bireye göre daha büyükse harekete geçmeye hazırdır artık. Burada harekete geçmekten kasıt işi ile ilgi tüm eylemleri kapsayabilir. Mesela birey karar verme sürecinde açıkça fikirlerini dile getirebilir, sorunların farkına varıp çözüm önerileri sunabilir.

7. Sessizlik Sarmalı: Örgütsel sessizlik söz konusu olduğunda akla gelen ilk teoremlerden birisi de Noelle-Neumann isimli bilim insanlarınca ortaya atılmış olan “Sessizlik Sarmalı”dır. Bu teorem kamuoyu çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Buna göre kitlesel yaygınlıkları yüksek iletişim araçlarında baskın düşüncelere daha sık rastlanmaya başlanırken aykırı düşüncelerin zamanla daha az yer bulmaları sonucu egemen düşünceleri benimseyen insan sayısında artış gözlenmektedir. Birey kamusal konularda yalnız kalmamak için önce çevresindeki kişilerin düşüncelerine veya ifadelerine bakar ve hangi düşüncenin egemen olduğunu anlamaya çalışır. Ayrıca etrafındaki kişileri incelerken hangi fikrin yükselişte hangi fikrin düşüşte olduğunu anlamak için ipuçları arar. Yani sessizlik sarmalı toplumdan dışlanma tehdidi ile başlar, dışlanma korkusu ile sarmal ivme kazanır (Noelle ve Neumann, 1974: 43-51). Bu teori daha sonra örgütsel alana taşınmış ve çalışanların iş arkadaşlarından destek bulamadıkça ses çıkarmayacaklarını, dürüstçe konuşamayacaklarını öne sürmüştür (Bowen ve Blackman, 2003: 1394). Sessizlik sarmalı ile birey yalnız kalma korkusunu,

imzasız fikirleri savunurken diğer taraftan da gerçek düşüncelerini saklayarak yener (Luarn, Hsieh, 2014: 885).

Lin ve Pfau (2007)'e göre kişilerin sosyal varlıklar olmaları nedeniyle davranışları kamuoyunun düşündükleriyle son derece ilişkilidir. Örneğin itibar görmek, çevrelerinde bulunan kişi veya gruplarca kabullenilmek isteyen ya da işinde iyi bir pozisyon bekleyen; dışlanmaktan, popüler olmamaktan korkan birey egemen görüşü benimsemeye eğilimlidir. Bunun sonucunda birey ya hakim görüşe katılır yahut bu görüşe katılmayı reddedip sessizliği kabullenir (Lin ve Pfau, 2007: 156). Çalışanların örgüt ortamındaki hakim düşüncüyü idrak ettikten sonra sessizleşmesi ile sessizlik sarmalı süreci başlamış olur. Bu durumda açık ve dürüstçe tartışma ortamı sağlanamaz dolayısıyla örgütsel gelişmeyi olumsuz etkileyebilir (Bowen ve Blackman, 2003: 1393). Bir anlamda birey örgütsel ortamdaki egemen ve çoğunlukla benimsenmiş görüşlerin ne olduğu konusunda bir karar verdikten sonra bu görüşü destekleyecek eylem veya söylemleri tercih eder. Eğer ki bu egemen olan görüş çalışanın kendi düşünceleriyle örtüşmüyorsa bu düşüncelerini rahatça dile getiremeyebilir. Bu durum da bireyin sessizliği tercih etmesine neden olabilir. Sessizliği tercih eden birey artık egemen görüşün her ne kadar gizli muhalifi olsa bile görünüşte destekçisi konumundadır. Bu durumu bozmamak adına da bireyin sessizlik sarmalı iyice derinleşebilir.

8. Kendini Gözlemleme: İnsanlar, yaşadıkları topluma ve ortama ayak uydurma yönünde bir davranış geliştirirler. Kendini gözlemleme, insanların içerisinde bulundukları koşullara uyum sağlamak amacıyla kendi davranışlarını gözlemlediklerini ifade etmektedir. Kendini gözlemleme davranışı, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendilerini göstermelerinin, bulundukları grup dahilinde var olma biçimlerini gözlemlemenin, mevcut durumunu bir şekilde ayarlama yahut kontrol altında tutma çabasının ne derece olduğu ile ilgili bir davranış biçimidir (Greenberg ve Baron, 2003: 90).

Bulunduğu ortama adaptasyon seviyesi yeterince yüksek olmayan kişiler, içlerinde yaşadıklarını, hissettiklerini, düşündüklerini ve zanlarını görece daha fazla yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kategorideki bireyler, kendilerini adaptasyon seviyeleri yüksek olanlara nazaran daha açık konuşabilmektedirler (Premeaux & Bedeian, 2003: 1541). Yani kendini uyarlama düzeyi düşük olan birey bulunduğu iş ortamındaki

yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından nasıl görüleceği konusunda çok fazla detaycı davranamayabilir. Dolayısıyla kendi düşünce ve fikirleri doğrultusunda rahat davranabilir. Özellikle kendilerini ifade ederken öncelikleri grup veya diğer kişilerin düşünceleri değil, kendi kişisel düşünceleridir.

9. Sağır Kulak Sendromu: İşgörenler, işyerlerinde ortaya çıkan aksaklıkları ve karşılaştıkları olumsuz durumları duymayarak ya da görmeyerek sessiz kalabilmektedirler. Böylesi bir davranış, işgörenler tarafından olumlu bir davranış şekli olarak görülebilmektedir. “Sağır Kulak Sendromu”, örgüt içerisinde kalıplaşmış bir kural olarak işgörenlerin, sözü edilen şekilde bir davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Sağır Kulak Sendromu’nu meydana getiren üç faktör aşağıdaki gibidir (Pierce, Smolinsky ve Rosen, 1998, 48-49):

1. Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikaları: Ağır aksak ve net olmayan raporlama süreçleri,
2. Yönetmel Nedenler ve Reaksiyonlar: Suçlamaların kabul edilmemesi, suçsuz olanın suçlanması, meydana gelmiş olumsuzluğun ciddiye alınmaması; küçümsenmesi, nispeten daha fazla değerli görülen çalışanların mütemadiyen bir kalkan altına alınarak korunmaları, evamlı diğer çalışanlara rahatsızlık veren çalışanların görmezden gelinmeleri, haksızlığa uğramış olana karşı misilleme yapılması.
3. Örgütsel Spesifikasyonlar: Şehir merkezlerinde olmayan kırsal kesimlerdeki işletmeler, sadece aynı soyadını taşıyanlarca yönetilen aile işletmeleri, insan kaynakları seviyeleri işin yürütülebilmesi için yetersiz kalabilen küçük işletmeler, erkek çalışanların nitel yahut nicel olarak baskın olduğu işletmeler.

Kavramı tanımlamada alternatif bir söylem de örgütsel hareketsizlik ifadesidir. Buna göre işgörenlerin hoşnutsuzluklarını direkt ve net bir biçimde, belirsizliklere yer vermeden dile getirmekten kaçındıkları örgütsel bir faktördür (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Bireylerin örgütte yaşadıkları olumsuz olaylar hakkında veya şahit oldukları aksilikler hakkında konuşmaktan çekinmeleri sağır kulak sendromuna örnek olabilir.

10. Abilene Paradoksu: Kavram Harvey tarafından basitçe örgütlerin hayata geçirme istekleri yüksek olan konularda bu isteklerini gerçekleştirebilmek adına son derece büyük amaçları dahi hiçe sayabilmeleri şeklinde vuku bulan başarı odaklı

ayrılıkları önleme davranışları olarak tanımlanmıştır (Kim, 2001: 170). Kavrama ait en klasik örnek şu şekildedir: Kimse Abilene'e kadar olan 53 millik yolu havasız bir araçta yağlı yemekler yiyerek gitmek istememektedir. Ancak kimse gitmek istemediğini ifade etmemiştir. Herkes grup kararına mutabık kalmıştır. Gruptaki kişilerden hiç biri bu yolculuğu yapmak istememesine rağmen tam anlamıyla iletişime geçilmediği için tek bir kişi de bu durumdan sorumlu tutulmamıştır (Van Dyne vd., 2003: 1372-1373). Abilene Paradoksu'na göre insanlar, bulundukları grupta kendi düşünce ve fikirlerinin, grupta yer alan diğer insanlar tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul edilmeyeceğini düşünebilirler. Örnekte olduğu gibi grupta yer alan diğer insanlar da, birbirlerinden farklı düşüncelere sahip olabilirler. Söz konusu bu durumda kişi, kendi düşüncesinin, gruptaki diğer kişilerin genel olarak benimsedikleri düşünceye uymadığına inanmakla birlikte, bu genel düşünce yapısına itiraz etmeyerek sessizleşir ve buna uyma yönünde bir eğilim gösterirler. Dolayısıyla insanlar sessizleşerek, örgütte baskın olan ortak sese uyum gösterirler (Harvey, 1988, 18-19). Bir grubu düşünceler konusunda ikna etmeye çalışırken muhalefet veya şüpheyi karşılaştıma ihtimalini göz önüne alan bireylerin, en sonunda o grubun nasıl yanlış karar aldığını izlemesi bu durumla örtüşebilir (Aronson vd., 2012: 519).

11. Mum Etkisi: Sessizlik kavramıyla ilişkili olan diğer bir kavram olan Mum etkisine göre kişiler genel olarak kötü veya olumsuz haberleri diğer insanlara iletmek konusunda gönülsüz olabilirler. Bu durumun ortaya çıkışındaki nedenler işgörenlerin işyerlerindeki birbirleri ile olan ilişkilerinin zedelenmesinden çekinmeleri, üst yöneticilerinden veya mevcut durumun sorumlusu olarak görülmekten korkmalarıdır. Yapılan birçok araştırmada işgörenler, var olan sorunlar ya da yanlış giden uygulamalara dair yöneticilere rapor verirken, kendilerini son derece rahatsız hissettiklerini ifade etmişlerdir (Rosen ve Tesser, 1970: 255-261).

Yukarıdaki ifadeleri destekler biçimde işgörenlerin yöneticilerinden kendilerine dönecek olumsuz geri bildirimlerden korkmalarının sessizliğe yol açtığı ve ayrıca sessizliğin mevcut yöneticilerin örtülü inançlarının eseri olabildiği de dile getirilmiştir (Morrison & Milliken, 2000: 708). Arzu edilmeyen bir olayın örgüt ortamında yaşanması durumunda çalışanların sessizliği tercih etmesinin sebebi yönetim veya yöneticiler ile iletişimlerinde sıkıntı yaşamaktan çekinmeleri olabilir. Yani çalışanın

olumsuz düşüncelerini bildirmekten çekinmesinin altında yatan sebep sadece kişi ile ilgili değil aynı zamanda yönetici ve yönetim ile de ilgili bir durumdur.

1.2.1.3. Sessizliğin Sınıflandırılması

Sessizlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda birkaç sessizlik sınıflandırması yapılmıştır. Bunların başlıcaları; Subkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması, Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması, Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması ve Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması'dır.

1. Sobkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması: Sobkowiak sessizlik kavramını akustik ve pragmatik sessizlik olmak üzere iki başlık altına bölmüştür. Akustik sessizlik, bildiğimiz manada sesin yokluğunu yani ses dalgalarının ortamda bulunmayışını ifade eder. Pragmatik sessizlik ise, ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda yahut bir fayda sağlama amacıyla ses çıkarmaktan kaçınmayı anlatır. Pragmatik ve akustik sessizlik aşağıdaki gibi gruplanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 338);

1. Akustik; ses ve gürültünün olmaması, sessizlik, hareketsizlik hali
2. Pragmatik; bilginin saklanması veya konuyu savaşturma durumu, iletişim kurmada, yazışmada, temas içinde olma konusunda başarısızlık, ilgisizlik veya bilinmezliktir.

Akustik sessizlikte dışarıdan bakan bir gözün ses veya eyleme dökülen hiçbir şeyi görememesi söz konusuysa pragmatik sessizlikte birey bilinçli olarak bilgiyi saklamaya çalışabilir, çevresindeki olaylara kayıtsız davranışlar sergileyebilir.

2. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması; Bruneau (1973) onaylama veya muhalif olma anlamına gelen üç sessizlik türünden bahsetmiştir. Bunların birincisi psikolinguistik sessizliktir. Psikolojiden temel alan bir sessizlik türü olan psikolinguistik sessizlik konuşma esnasında istemsizce yapılan duraksamaları, hızlanmaları ve durumları içerir. İkinci sessizlik türü ise, karşılıklı görüşme esnasında duraklamayı daha uzunca zaman devam ettirebilmek amacıyla yapılan yargılamaları, sonuç çıkarmayı ve farklı olarak algılanılan birisiyle tanışıldığında gösterilen genel tepki anlamına gelen "Etkileşimli Sessizlik"tir. Etkileşimli sessizlik kimi zaman önyargılı olmayı da kapsar.

Açıklamak gerekirse kişiler önyargı taşıdıkları kişilerle veya öncesinde olumlu olarak algılamadığı bir tepki gördükleriyle iletişime geçmek istememeleri durumunda da etkileşimli sessizlikten bahsedilebilir. Son olarak üçüncü sessizlik türü de, grup ve örgüt düzeyindeki, yani genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı ifade eden “Sosyo-Kültürel Sessizlik”tir (Pinder ve Harlos, 2001, 340).

3. Pinder ve Harlos’un sessizlik sınıflandırması: Pinder ve Harlos’a (2001) göre sessizlik pasif sessizlik ve rızaya dayalı sessizlik olmak üzere iki alt türde incelenebilir. İlki olan pasif sessizlik, çalışanların konuştuklarında, bu durumun meydana getirmesi olası olumsuzlulardan korkması ve bu korku neticesinde konuşma nedeni olan durumu bile isteye yok saymasıdır. İşgören mevcut durumun düzeleceğine olan inancını ve ümidini kaybetmiştir. Bu tarz pasif sessizlik davranışlarında bulunan işgörenler, içinde bulundukları çıkmaza rıza göstermelerinin yanında ayrıca bu çıkmazdan kurtulmalarını sağlayabilecek olası diğer çözüm yollarının da farkında değildirler yahut bu yolları görmezden gelme eğilimindedirler. Yani kısaca çözüm yollarını aramazlar veya mevcut çözümleri görmezden gelirler (Westerman, 2008: 25). İkincisi olan razı olmaya dayalı sessizlik türünde birey örgütsel şartları kabul etmiştir. Ayrıca mevcut durumu kanıksamıştır ve mevcut durumu değiştirecek alternatiflerin farkında değildir. Yani işgören alternatifleri görmeyi ve aramayı reddeder. Bu sessizlik davranışında bulunan işgörenin eylem şeklini değiştirmesi için pasif sessizlik davranışına göre daha fazla yardımcı etkene ve motivasyon aracına ihtiyacı olabilir. Razı olmaya dayalı sessizlik davranışı gösteren çalışan kendi sessizliğinin çok az bilincindedir ve bu sessizliği bozacak değişime tam hazır ve istekli değildir. Ayrıca pasif sessizlik planlı ihmal olarak ifade edilirken, razı olmaya dayalı sessizliğin ise boyun eğmeye dayandığı belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001, 349).

Tablo 1.3. Pasif Sessizlik ve Razi Olmaya Dayalı Sessizliğin Boyutları

	Pasif sessizlik	Razi olmaya dayalı sessizlik
Gönüllülük	Kısmen istekli	Kısmen istek dışı
Bilinç	Bilinçli	Düşük bilinçli
Kabul	Düşük	Yüksek
Stres düzeyi	Yüksek	Düşük
Alternatiflerin farkında olma	Kısmen yüksek	Kısmen düşük
Ses çıkarma eğilimi	Kısmen yüksek	Kısmen düşük
İşten ayrılma eğilimi	Kısmen yüksek	Kısmen düşük
Baskın duygular	Korku, sinir, umutsuzluk, sinizm, depresyon	Teslimiyet

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350.

4. Van Dyne ve Botero’nun Sessizlik Sınıflandırması: Sessizlik türleri ile ilgili yazın incelenmiş ve yukarıda mümkün olduğunca anlatılmaya çalışılmıştır. Bu noktada tezimizin bundan sonraki kısmında kullanılacak olan sınıflandırmaya göz atmamız gerekmektedir. İncelememize konu olacak sessizlik alt türleri Van Dyne vd. (2003) tarafından ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar mevcut alt boyutlara toplum çıkarları doğrultusunda ortaya çıkan ve özgeci niyetleri de ihtiva eden “Prososyal Sessizliği” eklemişler ve sessizliği kabullenici, savunmacı ve prososyal olarak üç ana alt başlık altında incelemeyi uygun bulmuşlardır (Dyne, Ang, Botero, 2003,s. 1360).

1. Kabul Edilmiş Sessizlik: Çalışanların içinde bulundukları örgütsel durum hakkında, mevcut durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilerle iletişime girmekten kaçınması biçiminde tanımlanabileceği gibi, çalışanın kasıtlı olarak sessizliği tercih etmesi ve kendisini olayların dışında tutması biçiminde de ifade edilebilir. Söz konusu durumda işgören, içinde bulunduğu durumu değiştirebilecek alternatif yolların farkındadır fakat buna rağmen bu yollara başvurmakta isteksiz davranır (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Bu sebeple kabul edilmiş sessizlik, daha ziyade bir pasif sessizlik biçimidir ve kişinin içinde bulunduğu duruma karşı ilgisizliğini ifade eder (Gambarotto ve Cammozzo, 2010: 168). Bu ilgisizliğin temelinde ise işgörenin konuşmayı yani

sesliliği manasız bulması ve sessizliğini bozsa dahi bunun herhangi bir değişim yaratmayacağını düşünmesi yatar. Böylece işgören konuşmaktan imtina edecek, fikirlerini ve önerilerini paylaşmaktan kaçınacaktır (Dyne vd., 2003: 1366).

Ülkemizde çoğunlukla dile getirilen “Boş ver!! Böyle gelmiş böyle gider”, “Boş yere çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” “ Söylesem kar etmiyor sussam gönül razı değil” şeklindeki ifadeler sessizliğin bu türüsüne örnek niteliğindedir. Önceki deneyimlerinden hareketle ne yaparsa yapsın çevresindeki olayları kontrol altına alamadığını farkedenden birey öğrenilmiş çaresizlik içine düşecek, bu davranıştaki bireyde sineye çekme ve sessizleşme davranışlarına yatkınlık görülecektir. Bu kişiler, işleri ve örgütleriyle ilgili konulara ve sorunlara ilgisizleşir, kısaca yabancılaşırlar (Çakıcı, 2010: 33).

2. Savunmacı Sessizlik: Van Dyne vd. sessizlik alt türlerinden savunmacı sessizliği tanımlamada çalışanların kendilerini korumak amacıyla (korkuya dayalı olarak) fikirlerini ve görüşlerini kendilerine saklamalarından bahsederler. Burada işgörenin kendini dışsal tehditlerden korumayı amaçlayarak bilinçli olarak, proaktif bir davranış olarak savunmacı sessizliği tercih ettiği belirtilmiştir. Kabul edilmiş sessizlik daha pasif iken savunmacı sessizlik daha proaktiftir. İşgören dışsal tehditlerden kendini korumaya çalışırken aktif kaçınma davranışını sergiler. Böylece çalışan örgüt ortamında olası bir karışıklık durumu olduğunda kişisel riskleri üstlenmemiş aynı zamanda sorunların sorumlusu olarak gösterilme ihtimalini kendince ortadan kaldırmış olduğuna inanmaktadır. Aktif kaçınma davranışı bireye kendi hatalarını meşru müdafaa hakkı verebilir (Van Dyne, Ang, Botero: 2003: 1367).

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

Bu üç sessizlik türü karşılaştırıldığında kabul edilmiş sessizlikte bireyin sessizlikten çıkma konusunda niyetli olmadığı ve konulara dair bir farkındalığı bulunmadığı görülür. Ayrıca mevcut durumu kabul etmiş, benimsemiş ve kanıksamıştır. Bulunduğu durumu kanıksadığı için de örgütsel konular hakkında belirli alternatiflerin farkında bile değildir. Bu yüzden stres düzeyi savunmacı sessizliğe göre nispeten daha düşüktür. Savunmacı sessizlikte ise birey sessizlikten çıkma konusunda gönüllüdür. Ve bilinç düzeyi yüksektir. Sahip olduğu bilinç düzeyi alternatiflerin farkına varmasına imkan sağlar. Dolayısıyla kendini baskı altında hissedebilir ve bu durumdan dolayı stres düzeyi kabul edilmiş sessizlikten daha yüksektir. Ayrıca işten ayrılma eğilimi savunma amaçlı sessizlikte yüksek iken kabul edilmiş sessizlikte daha düşüktür. Savunmacı sessizliği tercih eden birey daha yoğun olarak korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyon duygulanımlarını yaşarken, kabul edilmiş sessizlikte bunlar yerlerini razı olma ve boyun eğmeye bırakmaktadır. Örgütsel açıdan kabul edilmiş sessizlik, örgütün hedeflerine ulaşmasının önündeki engellerden birisidir ve işgörenleri bu davranışlarından kurtarabilmek yolunda yardım ve teşvik edici faktörlerin kullanımına ihtiyaç duyulabilir. Savunmacı sessizlikte birey sessiz kalmasını sağlayan durum ve koşullar değiştiği takdirde sessizlikten kolayca çıkma eğilimindedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Örgüt yararına olan ve gönüllülük esasına dayanan bir davranış, savunmacı sessizlik gibi değerlendirmeye dayalı ve bilinçli sessiz kalma eylemidir. Savunmacı sessizliğin aksine olumlu sosyal sessizlik olarak ifade edilir (Dyne vd., 2003, 1362).

Sonuç olarak sessizliğin üç şeklinde de çalışanın bilerek fikir, bilgi ve düşüncelerini sakladığı varsayılır. Yani üç durumda da davranışsal sinyal konuşmama ve ses çıkarmamadır. Davranışların temel sebebi ortak olmasına rağmen sergilenen tavır farklı olabilir. Mesela birey motivasyon derecesine göre pasif davranışı tercih ederken, diğer taraftan kendini korumak için proaktif davranışı sergileyebilir (Van Dyne, Ang and Isabel C. Botero, 2003: 1363). Kabul edilmiş sessizlikte bireyin içinde bulunduğu durumu kabul ettiği ve bu yüzden de çözüm önerilerinin bir işe yaramayacağı hisle, kendini hayatın olağan akışına bıraktığını söyleyebiliriz. Savunmacı sessizlikte ise birey her şeyin farkında olmasına rağmen uygun şartların oluşmasını beklerken, kendini korumaya almak için sessizliği tercih etmektedir. Belki kendi fikirlerini ifade edebileceği ortamın oluşması, korkularının yersiz olduğunu düşünmesi durumunda

konuşmayı tercih edebilir. Örgüt yararına sessizlikte ise örgütü ile işbirliğini sürdürmek isteyen çalışan fikirlerini dile getirmekten çekinebilir

1.2.2. Sesslilik

Çalışmanın bu kısmında sesslilik kavramının tanımı, formları ve türleri açıklanmıştır.

1.2.2.1. Sesslilik Kavramının Tanımı

Sosyal bilimci Hirschman kavramı ilk inceleyen araştırmacılardandır. Araştırmacı sesslilik kavramının, yaşanan örgütsel tatminsizliklere yanıt olarak ortaya çıktığını düşünmüştür (1970). Bu durumu açıklamada düşüş eğiliminde performans sergileyen işgörene, bu olumsuz durumu takiben müşterilerin yahut örgütün diğer mensuplarının davranışlarını anlamlandırmamızı sağlayacak tipolojik örneklemeler ileri sürmüştür. Hirschman, bu gibi bir duruma (tatminsizlik), söz konusu müşteri yahut örgüt üyesinin iki farklı biçimde davranarak kendince bir yanıt oluşturmaya çalışacağını iddia eder. Bu davranışlar çıkış (Exit) ve ses (Voice) dir. Hirschman sözünü ettiği çıkış kelimesi ile kimi alıcıların mal/hizmet alımından vazgeçmeleri yahut kimi örgüt mensuplarının örgüt üyeliğinden ayrılma kararını kastetmektedir. Araştırmacı kullandığı ses sözcüğü ile ise alıcı yahut mensupların, örgütle ilgili hoş gitmeyen durumları değiştirme çabalarını kastetmiştir. Bu noktadan yola çıkarak çıkış sözcüğünün mensupların örgütten ayrılma kararları; ses sözcüğünün ise mensupların sözlü öneriler sunmaları, şikâyetle bulunmaları, mevcut sorunları ilgililerle istişare etmeleri manasında kullanılır diyebiliriz (Brinsfield vd., 2009: 8-9).

Genelde ses çıkarma davranışının (konuşmanın) iki şekilde görüldüğü belirtilmiştir. Birincisi yaşanabilecek değişimlerde proaktif olarak sergilenen konuşma eylemi; ikincisi ise bir karar alım sürecinde diğer örgüt mensuplarının iştiraklerini sağlayan ve katılımcılarda adillik hissinin oluşuna zemin hazırlayan konuşma eylemidir (Van Dyne vd., 2003: 1369; McCabe ve Lewin, 1992: 113). Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının incelendiği literatürde, çalışanın sessliliği mevcut işi ile alakalı olarak örgütüne sağladığı artı değerle sınırlı olduğu gözlenmiştir (Kim, Macduffie ve Pil, 2010: 372).

Freeman ve Rogers işgörenlerin ön planda tutulduğu örgütsel karar verme süreçlerini araştırdıkları çalışmalarında, iş ortamında sesliliğin değişik seviyelerde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu seviyeleri de aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Freeman ve Rogers, 1999: 43):

1. İşgörenin yaptığı iş ile ilgili biriktirdiği tecrübelerinin ya tamamını paylaşma açması yahut tümünü kendine saklaması seviyesi.
2. İşgörenin verim ve üretim artışı amacı güden taleplerini ilgili yöneticiler ile ya tamamen paylaşması yahut tüm bu taleplerini kendine saklaması seviyesi.
3. İşgörenin verim ve üretim artışı amacı güden önerilerini ilgili yöneticiler ile ya tamamen paylaşması yahut tüm bu önerileri kendine saklaması seviyesi.

Bireyin ses çıkarma davranışında iki temel güdüden bahsedilebilir. İlk güdü olarak; kişinin yaşadığı çevrede şahit olduğu veya maruz kaldığı olaylar hakkındaki eleştirilerini dile getirerek, iyileşme sürecini başlatma veya sürdürme isteğidir. İkinci güdü ise bireyin kendi fikir ve düşüncelerini dile getirecek ortamın sağlanması ile birlikte konuşmasıdır. Burada birey kendini ifade ederken eleştiri veya memnuniyetsizlikten ziyade günlük olayların planlanması veya organize edilmesi sürecine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Kısaca işgörenin karar verme süreçlerinde memnuniyetsizliğini dile getirmesi, fikrini beyan etmesi, iş ile ilgili veya tüm yönetsel süreçler ile ilgili önerisini sunması veya rahatsızlığını dile getirmesi, tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşması işgören sesliliği ile ilişkilendirilmiştir.

1.2.2.2. Sesliliğin Formları (Konuşma Modelleri)

İşgören seslilik eyleminde bulunurken elde etmek istediği çıktı bakımından farklılıkların olması sesliliğin formlarını da değiştirdiğini göstermektedir. Bu formlar yöneticileri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkarma, sorumluluk üstlenme, muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet ve konu benimsetmedir.

1. Yöneticileri etkileme: Bireysel yahut örgütsel hedeflerin hayata geçirilebilmesi doğrultusunda kullanılan bir taktiktir ve alt düzey çalışanların (astların) ihtiyatlı girişimleri biçiminde kısaca tanımlanmıştır. Amaç örgütün kendilerine nazaran daha güçlü olan üst kesimine ulaşabilmektir; onları etkileyebilmektir (Premeaux, 2001: 8). Astın etkileme taktiği sonucunda, yöneticinin o bireyin yetenekleri veya becerileri

hakkındaki fikrini etkileme isteğini yansıtır (Wayne, Liden, Graf, Ferris, 1997: 982). Bir anlamda çalışanın hiyerarşik düzendeki yöneticilere itaat ettiğini gösterme çabasıyla üstlerini etkilemeye çalışmasıdır (Adams-Kayes, 2004: 3). İşgören diğer çalışanları veya yöneticileri müttefik olarak seçer ve onları da harekete geçirerek güç birliği ile üstleri adil bir şekilde sosyal baskı altına almaya çalışır (Che-Jen Su, 2010: 309). Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, kendini izleme, makyavelizm ve örgütsel kültür gibi unsurlar kişiyi bu tarz davranışlara yönlendirebilir (Chaturverdi, Srivastava, 2014: 267). Diğer bir ifadeyle örgütte astların yöneticilerine uyum sağladıklarını gösterme çabasıdır. Yöneticisini etkilemeye çalışan birey kendi hedeflerinden ziyade üstlerinin kendisi için belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışır.

2. Açıkça Konuşma (Speaking Up): Açıkça konuşmanın kaynağı genellikle memnun olunan bir iş sahibi olunmasına rağmen, örgütün gelişip ilerleyebilmesi adına veya örgüt dahilindeki süreçlerin, uygulamaların daha da iyileştirilebilmesi arzusudur. Bu taktik ilkeli muhalefet unsurlarını ve statükoyu eleştirme veya meydan okuma unsurlarını barındırmaz. Çalışanlar görüşlerini açıkça dile getirdikleri zaman cezalandırılabilir veya olumsuz sonuçlara katlanmak zorunda kalabilir. Bu durum çalışanları sessizliğe yönlendirecektir (Premeaux, 2001: 1-6). Açıkça konuşma davranışı kimi zaman işgörene olumlu getiriler sağlamanın yanında hem örgüt hem de işgören açısından başarısız sonuçlar ortaya çıkarma potansiyeline sahip olduğu unutulmamalıdır. Özgüven düzeyi düşük işgörenler ortaya çıkabilecek bu risk yüzünden açıkça konuşma davranışını kabul etmek istemeyebilirler. Böylesi bir durumda, kendine duyduğu güven düzeyi düşük olan bir işgören mesele her ne kadar tüm örgütü ilgilendiriyor olsa dahi sessizliği tercih edebilir (Premeaux ve Bedeian 2003: 1543). Çalışanın örgütsel veya yönetimsel uygulamalar hakkında açıkça konuşmasındaki amaç muhalif tavırlar sergilemek yerine sorunlara veya olumsuz gidişata çözüm sunmaktır. Ancak bu tavrı her örgütün destekleyebileceği konusunda endişeler olabilir. Bu duruma neden olarak, yöneticinin eleştirisi kabul etmemesi veya örgütte katılımcı bir yapıya ortam hazırlanmaması gibi birçok unsur sıralanabilir.

3. Ses çıkarma (Voice): Hirschman'a göre ses çıkarma; bireyin olumsuz durum olduğunda kurtulmak veya kaçmak yerine bu durumu değiştirmeye karar vermesidir. Bu durum bireyin kamuoyunu harekete geçirmek için çaba sarf etmesi, yönetime başvurması veya itiraz etmesi şeklinde girişimlerde bulunması olarak ifade edilmiştir.

Mesela karar verme sürecine katılımın sağlanması durumunda çalışanların ses çıkarması bireylerde sürecin tarafsız yürüdüğü ve örgütsel adaletin sağlandığı algısını oluşturur (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Kavram işgörenlerin, üyesi bulundukları örgütün faaliyetlerine önemli biçimde etki edebilecek düşüncelerini kendi iradeleri ile ortaya koymaları olarak da tanımlanabilir (Bowen, Blackmon: 1394). Van Dyne & Lepine (1998) ses çıkarmayı teşvik edici ve cesaret verici davranış olarak tanımlamışlardır. Bu açıdan ses çıkarma proaktif olarak nitelendirilmiştir (Dyne, Lepine 1998: 108). Ayrıca ses çıkarma örgüt ile ilgili memnuniyetsizlik yaşayan ve örgüte bağlılığı olan çalışanın bu durumu dile getirmek için elde ettiği bir fırsat ve bu durumun iyiye gideceğine dair inancıdır (Withey, Cooper 1989: 525). Açıkça konuşma ve ses çıkarma farklıdır. Ses çıkarma değişim için bir girişimdir amaç mevcut durumu iyileştirmektir. Ayrıca açıkça konuşmadan daha kapsamlıdır ve toplu katılım söz konusudur. Temel amaç kişisel memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılmasıdır (Premeaux, 2001: 6).

4. Sorumluluk üstlenme: Çalışanın gönüllü olarak yapıcı çaba sarf etmesi eylemidir. Sorumluluk üstlenme, bireyin kendi işinde, biriminde veya örgüt düzeyinde fonksiyonel amaçlarına ulaşması, işin daha iyi yapılması için çaba harcanması şeklinde tanımlanmıştır. Sorumluluk üstlenmede etkili olan çalışanlar bir pozisyondan güç almazlar, bir nevi informal liderlik görevi üstlenirler. Böylece örgütte yatay ve çapraz fonksiyonel bağlar harekete geçerek biçimsel olmayan etkileme yolu açılmış olur (Morrison, Phelps 1999: 403,415). Burada bireysellikten ziyade toplulukçu bir yaklaşımdan bahsedilebilir. Yani kişi sadece birey bazında sorunlara odaklanmak yerine örgütsel sorunları da kapsayacak şekilde çaba göstermektedir. Birey makamından gelen gücünü veya yöneticilerden sağlanan desteği almadan bu çabayı gösterebilir.

5. Muhabirlik: Kavram, ahlaki değerlere, örgüt kurallarına yahut yasalara uygun olmayan davranışların ilgili kademelere, kişilere, kurumlara bildirilmesini anlatır. Mevcut durumun yasa, ahlak gibi normlara uygunluğuna inanmayan çalışanlarca hayata geçirilir. Kurum açısından olayın nasıl sonlanabileceği düşünülmeden ötedekilerin ilgisini çekmek ve dikkat toplama amacı vardır (Premeaux, 2001: 6). Zarar görecekt kişileri veya tarafları korumak, yanlış uygulamaları önlemek amaçlanır (Dyne, Lepine, 1998: 108). Mevcut olumsuzluğun ötedekilere duyurulmaya çalışılmasının temelinde, bu ötedekilerin düzeltme yolunda itici bir güce sahip oldukları düşüncesi yatmaktadır. Muhabirlik ile açıkça konuşma burada ayrılmaktadır. Çünkü muhabirlik daha dar

kapsamlıdır ve görevi kötüye kullanma niyeti vardır (Park vd., 2008: 902, 930). Çalışanın yönetim ile iletişime geçmek yerine örgüt dışındaki tarafların sürece dahil olmasını amaçladığı söylenebilir. Bu taktik iyi niyetle çözüm yolları bulmak yerine belki de kısa yoldan sonuç elde etme amacıyla başvurulmuş bir yoldur. Hatta ahlaki olmayan bir davranış veya uygulamanın örgüt içinde işgörenler tarafından dilllenmesi ile suçlular mağdur konumuna geçebilir, yönetimin suçluları koruma ihtimalini doğurabilir, örgüt içinde kamplaşmalara neden olabilir.

6. İlkeli örgütsel muhalefet: Graham (1986) ilkeli örgütsel muhalefeti altı formda tanımlamıştır. İki sessiz muhalefet davranışı temelindedir. Çalışan muhalif olarak örgütte çalışmaya devam eder ancak gözlem yaparak sessiz kalır veya sessizce örgütten ayrılır. Diğer dört form ses temellidir. Burada birey örgütte kalıp kalmayacağına karar verir ve ona göre muhalif tavrını ortaya koyar. Dört sınıfta tanımlanan ses temelli muhalefetin birincisinde çalışan itiraz eder ve örgüt içinde değişimin olmasına çaba gösterir. İkincisinde görevden ayrılma nedenini işten çıkış mülakatında belirtir ve ayrılır. Üçüncüsünde çalışan itiraz eder ve örgüt içi değişim için örgüt dışındaki güçleri kullanır. Son olarak dördüncüsünde örgüt ortamında açıkça muhalefet yapar, itiraz ederek örgütten ayrılır (Brinsfield, 2009: 23).

İlkeli örgütsel muhalefet ilkelerin ihlal edilmesi ve uygulanan politika veya kuralların değişmesine yönelik girişimdir. İlkeli örgütsel muhalefetin açıkça konuşmadan farkı; çalışan açıkça konuşma eyleminde ilkelere veya politikalara muhalefet yapma niyeti yoktur, mevcut durumu iyileştirmeyi, öneri sunmayı veya alternatif geliştirmeyi amaçlar (Premeaux 2001 s.4).

7. Konu benimsetme: Örgüt çalışanlarının dikkatini kilit konulara, gelişmelere ve olaylara çekmek için sergiledikleri bilinçli davranışlardır. Çalışanın davranışlarıyla üst yönetimin dikkatini ve aklını farklı sorunlara veya olaylara çekmeye çalışmasıdır. Amaç değişim başlatmak ve örgütsel karar verme sürecini etkilemektir. Konu benimsetmede önemli olan doğru konunun, doğru zamanda ve doğru yöntem ile benimsetilmesidir (Dutton, Ashford, O'Neill, Lawrence 2001: 716-717).

Tablo 1.4. Ses Çıkarma Biçimleri

	Açıkça konuşma	İkeli örgütsel muhalefet	Muhbirlik	Ses çıkarma	Konu benimsetme	Sorumluluk üstlenme	Yöneticileri etkileme
Güdü	Örgüt içi işleyişi geliştirmek	Algılanan ahlaksal yanlışlara değinmek	Yanlış uygulamalar hakkında diğerlerini uyarmak	Memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak için değişim	Stratejik değişim	Statükoyu değiştirmek	Kişisel veya örgütsel amaçlara ulaşmak
Şekli	Sözlü	Sözlü	Sözlü	Sözlü/ Davranışsal	Davranışsal	Davranışsal	Sözlü/ Davranışsal
Kapsam	Örgüt içi/Tüm seviyelerde	Örgüt içi/ Örgüt dışı	Örgüt içi/ Örgüt dışı	Kapsamlı Örgüt içi/ Örgüt dışı	Örgüt içi/ Üst yönetim	Örgüt içi	Örgüt içi/ Yöneticiler

Kaynak: Premeaux, 2001: 5

1.2.2.3. Sessizliğin Türleri

Bireyin ses çıkarmasına ortam hazırlayan birçok kişisel veya örgütsel motivasyon aracından bahsedebiliriz. Yukarıda da ifade edildiği gibi birey öneri sunmak için mi?, şikayetini dile getirmek için mi?, çoğulcu gruba dahil olduğunu ispatlamak için mi?, çalışma ortamında atmosferin bozulmaması için mi?, arabuluculuk görevini üstlenerek tarafların sakinleşmesini sağlamak için mi? ses çıkarıyor tarzındaki sorular sessizliğin de çeşitleri olduğu sonucunu çıkarmaktadır. Bu nedenle sessizlik tanımları kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

1. Kabullenici sessizlik: İşle ilgili bilgileri, duyguları veya düşünceleri vazgeçmenin bir göstergesi olarak ifade etmektir. Bireyler farklı bir düşüncenin bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için bu davranışa yönlenirler. Kabullenici sessizlik, diğer sessizlik türlerine göre daha az proaktif bir davranıştır. Birey içinde bulunduğu duruma rıza göstererek mevcut çoğunlukta olan görüşü destekleyecek ifadeler kullanır. Öz yeterliliğini kullanarak değişim başlatmak yerine ortak grup fikrine katılmayı tercih eder (Westerman, 2008: 99). Çoğulcu cehalet kabullenici sessizlik davranışına bir örnektir. Çünkü bireyler kendi düşünceleri yerine grubun düşüncesi yönünde açıklama yapar (Dyne vd. 2003: 1372-1373). Bireyin sahip olduğu fikirleri, bulunduğu grubun ortak düşüncesinden farklı ise bu sessizlik modeline göre önceliği grup fikridir denebilir. Yani işgörenin kendi fikirlerini geri planda tutması öğrenilmiş

çaresizlik sonucu kendi düşüncemi söylesem bile örgüte bir katkı olmayacak şeklinde düşünebilir. Ya da bu fikirler yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından itibar görmeyecek hissi ağır basabilir. İşgörende bireyselliğin azalması ile tek başına hesap verme hissinin azalmasına yol açacağı düşüncesi de örgütte hakim düşünceyi desteklemeye neden olabilir.

2. Savunmacı seslilik: Birey kendini koruma içgüdüleriyle hareket ederek kendi fikirlerinden ziyade genellikle kabul görmüş fikirleri destekler. Sorunların dış etkenlerden kaynaklandığına dair inancın sonucunda kişisel sorumluluktan kaçınır. Dışsal faktörlere atıf yapar (Westerman, 2008: 26). Kendini savunma davranışı, güvenlik kararları, daha az şahsi sorumluluk alma, sonuçların dış etkenlerden kaynaklandığına eğilimin sonucudur. İşgören kendi üzerinde tehdit veya baskı hissettiği zaman başka konulara dikkat çekilmesini sağlayarak ses çıkarabilir. Ayrıca kendini korumaya almak için mazaretler sunması, yalanlamalara başvurması da savunmacı sesliliğin davranışa yansımaları olarak belirtilmiştir. Bu sesliliğin temelinde bireyin istenmedik ve beklenmedik durumlarla karşılaşma korkusu mevcuttur (Van Dyne vd., 2003: 1371-1372). Aslında savunmacı seslilik kavramının temelini bireysel korkular oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle öz savunmacı yaklaşımla risk almaktan çekinen birey kendini hedeften çıkaracak hamlelerle sesliliğini ortaya koymaktadır.

3. Örgüt yararına seslilik: Birey, diğer çalışanlara veya üstlerine yardım etmek için iyi niyetle iletişime geçmek ister. Örgüt ortamındaki sorunlara çözüm üretmek hem arkadaşlarına hem de tüm örgüte yardımcı olduğunu düşünür. Korumacı seslilik olgusunun altında işbirliği vardır. Dolayısıyla birey işle ilgili bilgi, duygu ve düşünceleri ile ilgili açıklama yapmaktan çekinmez (Dyne vd, 2003: 1371). Personel güçlendirmenin tercih edildiği, güven ortamının sağlandığı ve bireylerin sorunlar hakkında rahatça fikirlerini sundukları sağlıklı örgüt yapısında görülmesi muhtemel seslilik türüdür (Gao, Janssen, Shi, 2011: 798). Bu seslilik türünde işgören için öncelik iş arkadaşları ve örgütü olduğu için bunlar yararına hareket etmek adına kendi fikirlerini arka plana attığı söylenebilir. Bireysel alınganlıklar, fikirler veya önerilerden ziyade çalışma arkadaşları, çalıştığı bölüm veya örgüt, işgören için ön plandadır.

1.2.3. Ses ve Sessizlik Kavramları Arasındaki Fark

Çalışanlar iş yerindeki endişeleri hakkında konuşma veya sessiz kalma seçenekleri arasında seçim yaparken kararsız kalabilirler. Sorunların dile getirilmesinden rahatsız olan yöneticiler, konuşma güdüsünü azaltan örgütsel veya toplumsal örtük normlar oluşturabilirler. Bu durumda da çalışanlar kendilerini ifade ettikleri zaman cezalandırabilecek bir hiyerarşik örgüt yapısı ile karşılaşabilirler. İşte tam da bu nedenle örgütsel sessizlik mevzusunun merkezinde işgörenlerin örgüt içinde hangi zamanlarda, niçin sessizliği tercih ettikleri yahut sessiz kalmaktan vazgeçtikleri bahsi vardır. Sessizlik bazen doğal olarak oluşur bazen ise bir seçimdir. Sessizlikte ise çalışanların ne hakkında, kiminle konuşacakları veya kiminle konuşmayacakları konusunda seçim yapması söz konusudur (Morrison - Milliken, 2003, 1563- 1566).

Dyne ve arkadaşları (2003) hali hazırdaki mevcut çalışmaları değerlendirerek bu sessizlik ve sessizlik kavramlarını yeni bir boyutta inceleyebildiklerini öne sürmektedirler. Bu bakış açısıyla sessizlik ve sessizlik kavramlarının işgörence insiyatif kullanılarak (bilinçli) ortaya konulan biçimleri incelenmiştir ve böylece işgörenin bilgi ve fikirlerini dile getirmek yerine niçin sessiz kalmayı tercih ettiğinin (hangi itkilerle) nedenlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar yaptıkları bu çalışmada işgörenlerin tamamen kendi kişisel itkileriyle (bilinçli olarak) karar verdikleri tezinden yola çıkmış olsalar dahi kurum içinde vuku bulan sessizlik yahut sessizlik durumlarının tümünü bilinçli olarak değerlendirmenin bir hata olacağı hususuna da vurgu yapmışlardır (Dyne vd., 2003: 1363).

Tablo 1.5. İşgörenin Konuşması ve Sessizliği Arasındaki Farklar

Davranış Tipi Çalışanın Güdüsü	Çalışan Sessizliği	Çalışan Sessliliği
Serbest Davranış Fark yaratma hususunda başarısız olunacağı düşüncesi ile boyun eğme, kabullenme hissi	Kabullenici Sessizlik Düşüncelerin herhangi bir fark oluşturmaktan uzak oldukları düşüncesiyle bunları ifade etmekten kaçınma	Kabullenici Sesslilik Mevcut durumu kabullenerek destekleyici yönde görüş bildirme; yetersiz özgüven sebebiyle fark etmeyeceği düşüncesiyle grup fikrine mecburi katılım
Öz Korumacı Davranış Korkuya dayalı olarak bireysel risk oluşturabilecek davranışlardan kaçınma	Savunma Amaçlı Sessizlik İşinden olma vb korkularla düşüncelerini geri çekme	Savunma Amaçlı Sesslilik Korkuların etkisiyle odağı kendi olmaktan uzaklaştırma yönünde fikirler beyan etme ve böylece kendini güvende hissetme
Başkalarına Dönük Davranış İşbirliği ve fedakarlık	Örgüt Yararına Sessizlik İşbirliği temelinde gizli bilgileri koruma yahut örgüt faydasına önemli bilgileri koruma	Örgüt Yararına Sesslilik İşbirliği temelinde problem çözme odaklı beyanda ve örgüt yararına olacak biçimde önerilerde bulunma

Kaynak: Dyne, L.V. Ang: Ve Botero, IC. (2003) s. 1363

1.2.4. Örgütsel Sessizlik

Tezimizin bu bölümünde örgütsel sessizliğe kavramsal bir bakış sağlanmaya çalışılmış, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğin sonuçları tartışılmış ve örgütsel sessizlikle mücadelede yapılması gerekenler açıklanmıştır.

1.2.4.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı

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

Örgütsel Sessizliğin, bir örgütün yüzleştiği problemlerin çözümünde bireylerin toplu olarak harekete geçmelerinde veya söylemlerinde kendilerini isteyerek durdurmaları biçimindeki tanımı da literatürde karşımıza çıkmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Örgüt içinde dile getirilmesi hoş karşılanmayan ve hatta susturma yoluyla engellenen konuların karşılığı olarak tartışılmaz terimi ortaya atılmıştır. İşte bu tartışılmaz konular; işgörenin yönetici eylem ve uygulamaları hakkındaki kaygılar, işgörenin başarıları, hoş gitmemesi muhtemel haberler, çatışmalar ve işgörene dair şahsi problemlerdir (Özdemir, Uğur, 2013: 262). İşte bunlara benzer tartışılmaz konular, diğer örgütsel sorunlar ve bunlara yönelik düzeltme yolları ile ilgili fikirlerini dile getirememesi, örgüt içi iletişime özgürce, rahat biçimde iştirak edememesi gibi durumlar varlığında örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır (Kılıç, Keklik, Yıldız, 2014: 252).

2009 yılında hayata geçirdikleri çalışmalarında Blackman ve Sadler ve Smith isimli araştırmacılar örgütsel sessizlik kavramını iki farklı boyutta incelemişlerdir. Bu araştırmaya göre bu boyutlardan birincisi, çalışanların iradelerini kullanarak sessizliği tercih etmeleri, ikincisi ise çalışanların rızaları dışında sessiz bırakılmalarıdır. Sessiz kalma eylemi, mutlak biçimde çalışanın kendisi kaynaklıdır, bilinç ve kasıt barındırır.

Sessiz bırakılma durumunda ise örgüt dahilindeki idare tarzı, örgüt üst yöneticilerinin olumsuz tavırları gibi sebepler devreye girmektedir (Blackman ve Sadler –Smith, 2009: 571-572). Yani ilk durum bireyin kişisel tercihi, karakter veya duygusal yapısı ile ilişkiliyken; ikinci durum bireysel faktörlerden ziyade, çevresel yani örgütsel uygulamalarla ilişkilidir.

1.2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik uygulama açısından kişisel duyguları zorlayıcı bir ifade biçimi olmasının yanında, örgüt içindeki olumlu hayut olumsuz durumları anlatmak adına oldukça etkili bir yöntemdir denebilir (Bagheri vd. 2012: 276). Bu yüzden işgören sessizliğinin ikili yapısının olması, kavramı soyut kalıba sokmuştur. Bireyin sessizliğinin nedenleri: yönetsel nedenler, bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olarak üç başlık altında toplanmıştır. Bu Premeaux (2001); Pnder ve Harlos (2001); Milliken vd. (2003)'in çalışmaları esas alınarak ortaya konmuş bir sınıflamadır.

1.2.4.2.1. Bireysel Nedenler

Sessizliğin örgütlerde çok yaygın olması ve kavramın varlığının kabul ed ilmesine karşın; insan davranışının görünmeyen, gizli yönleri ile ilgili olması nedeniyle bireysel açıdan birçok unsurdan bahsedilebilir (Fletcher ve Watson, 2007: 157).

1.Konuşmanın Riskli Görülmesi: Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürekli bir devinim içindeki iş hayatının gerekliliklerine karşılık oluşturabilmesi adına bünyesindeki çalışanların sahip olduğu haber ve fikirleri cesurca paylaşabilmeleri önemli bir etkidir. Ancak bu çalışanların işlerinden olma, işlerinde yükselememe, ortamın huzur bozucusu olarak görülmekten çekinmeleri gibi nedenlerle kimi zaman sahip oldukları bilgi ve fikirleri açıklamakrtan, paylaşmaktan kaçındıkları gözlenmiştir. (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Bulundukları iş ortamında memnuniyetsiz gibi görünmeleri, itibarlarını ve sahip oldukları avantajları kaybetmeleri gibi olumsuz yaftalanmaları ihtimalini hesaba katan çalışanlar sessizliği tercih edebilirler (Milliken ve diğerleri, 2003: 1468). Eğer örgüt sessizliği destekleyecek uygulamalara sahip ise, yöneticiler nispeten sessiz kalan çalışanlar ile yakın iletişim halindeyse birey konuşmayı riskli görebilir.

2.Kişilik Özellikleri: kişilerin bireysel özellikleri yönüyle örgütsel sessizliğe bakıldığında doğru, merhametli, yaptığı işi sahiplenen, yenilik ve değişimlere açık, iş disiplini olan, güvenilir bireylerin sessizliği daha nadir tercih ettikleri beyan edilmiştir (Nikolaou ve Diğerleri, 2008: 671-672). Bireyin öz izlemesinin düşük, içsel kontrol odaklı olması ve özsaygısının yüksek olması kendini ifade etme konusunda önemli bireysel özelliklerden sayılmıştır (Premeaux ve Bedenian, 2003: 1555). Benlik saygıları yüksek bireylerin düşüncelerini açıkça ifade etme konusunda daha istekli oldukları ve daha girişken oldukları görülürken diğer taraftan benlik algıları olumsuz olan bireylerin daha sessiz ve içe dönük davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Baumeister ve vd. 2003: 24). Kendine saygısı yüksek olan çalışanlar olmayanlara nispeten sahip oldukları düşünceleri daha fazla önemserler. Bu nedenle bu tarz çalışanlar kişisel gelişimlerine ve kendilerine daha fazla vakit ayırmak isteyecektir. Kendine saygı düzeyi düşük olan çalışanlarda ise bu özellikleri nedeniyle kendilerini çatışma ortamlarından koruma amaçlı uzak durma, sessiz kalma gibi davranışların daha sık gözlemlendiği ifade edilmiştir. Söz konusu çalışanlar çatışma ortamında gerekli davranışları sergilemek adına alması gerekli risklerden kaçınmayı tercih eder (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1556). Ayrıca çalışanın düşük özgüvenli olması algılama şeklini önemli ölçüde etkilemektedir. Mesela algıladığı iletişim korkusu ve iletişim kurma halinde karşılaşılabileceği olumsuzlukları hesaplayarak sessizleşir. Ancak tam tersine olumsuz durumlar karşısında kendisine güveni tam olan birey çekinmeden kendini açıkça ifade eder (Brinsfield, 2009: 72). İnsanların iç dünyalarında neler yaşadıkları ve dışarıdaki kişileri ve olayları nasıl algıladığı onların davranışlarına yön verici özelliğe sahiptir. Öncelikle kişilik yapısı – özgüvenli, dışa dönük veya içe dönük, iyimser olması gibi- sonra da dışsal faktörleri nasıl algıladığı ve son olarak da bu algıya göre kendine nasıl yol belirlediği önemli hususlardır. Yukarıda da ifade edildiği gibi kimi insan görüş ayrılıklarından dolayı çıkabilecek tartışmaları veya çatışmaları tolere edebileceğine inanırken; kimisi bu durumdan korkabilir, tedirgin olabilir. Diğer açıdan baktığımızda aynı ortamda olan kişilerden kimisi fazla alıngan davranarak veya ince düşünerek eyleme geçme süresini geciktirebilir veya eyleme geçmekten tamamen vazgeçebilir. Bu yüzden sessizliği tercih etmek veya ses çıkarma davranışı bir nevi eyleme geçme olarak nitelendirdiğimizde işgörenlerin farklı algı çeşitleri, düzeyleri veya derinlikleri olduğundan sessizliğin her bir bireye özgü sebebi olabilir.

3.Dışlanma Korkusu: Bireylerin toplu olarak bulundukları ortamda grup düşüncesinin oluşması ile bireylerde grup yenilmez, hata yapmaz algısı oluşur. Birisinin karşıt bir görüş dile getirdiğinde grubun geri kalanı hemen eleştiriye başlar ve çoğunluğun fikrine uyma yönünde bir baskı oluşturur. Dolayısıyla grup düşüncesi hastalığına yakalanmış bir mekanizmada oto sansür uygulanarak çoğunluğu destekleyecek fikirlerin dile getirilmesi için ortam hazırlanmış olur. Bu durumda bireyler de dışlanma kokusuyla ya destekleyici ifadeleri kullanırlar ya da sessizliğin tercih ederler (Aronson vd., 2012: 522). Örgüt ortamında bireyler tarafından uygulanan dışlama davranışları; bağlı oldukları gruba olan bağlılıklarını gösterme amaçlı, grup içinde genel düşünceye katılmayan kişiye baskı kurarak grup dışına itme amaçlı veya üyelerin düşünce ve davranışlarını değiştirmek amaçlı yapılabilir. Mesela muhbir olarak algılanan çalışana karşı misilleme amacıyla dışlama davranışlarının sergilendiği görülmüştür (Williams, Shore ve Grahe, 1998: 122). Örgüt mensuplarını birçoğu, örgüt içinde dahil oldukları grupların hoşuna gitmesi muhtemel şeyler söylemek isterler, hoş gitmeyeceği düşüncesiyle şahsi fikirlerini ifade etmekten kaçınırlar (Perkow ve Williams, 2003: 3). Yani başlarına gelebilecek bir nevi dışlamak suretiyle cezalandırılma olasılığı, bu mensuplar üzerinde negatif etkiler oluşturacaktır. Örgüt ortamında çalışma arkadaşının iş veya kariyer imkanlarını kaybettiğine şahit olan birey için sessizlik bir çıkış yolu olabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 709-718). Örgütte çalışanlar arasında veya yönetim ile çalışanlar arasında bir gruplaşma varsa bireyler dışlanma korkusu ile var olan grubun daimi üyesiymiş gibi veya uyumlu görünmek adına kendi fikirlerini ifade etmekten çekinebilirler.

4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu: Örgüt üyeleri, örgütlerinin ana mekanizmalarındaki işleyiş bozukluklarını tespit ettiğinde ve bu olumsuz durumların düzeltilebilmesi doğrultusunda görüşlerini beyan noktasına geldiğinde, karşısındaki iş arkadaşlarının yahut yapıların direnci yahut hoşnutsuzluğu ile karşı karşıya kalırsa beyan yoluyla düzeltme çabasından vazgeçebilir. Başlangıçta sarfetmeye karar verdiği çaba süreç içerisinde karşısındakileri kırmamaya, hoş tutmaya yönelik bir çabaya dönüşür ve kişi önerilerini gizli tutmak yoluyla bu çabasına destek oluşturmaya çalışabilir. Burada örgüt mensubunun yalnızca şahsi imajını değil mevcut ilişkilerini de koruma yolunda davranabileceği görülmektedir. (Perlow ve Repenning, 2007: 205). Yani kısaca beyanlarının herhangi bir yansıması olmayacağını düşünen, mevcut iş

çevresindeki ilişkilerini muhafaza etmek isteyen birey sessizliğe yönelecektir. (Milliken ve diğerleri, 2003: 1468,). Kariyerlerinin sekteye uğraması, iş ortamında beklediği desteği bulamama korkusu gibi şahsi kayıplar da kişiyi açıklıkla ifade edebilme anlamında durduracak ve kişi yine sessizlik yolunu tercih edecektir (Detert ve Burris, 2007: 872). Ayrıca birey konuştuğu zaman yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkusu ile sessizliği tercih edebilir. Konuştuğunda sorun çıkaran kişi olarak tanınmamak ve yöneticisi ile ilişkisinin bozulmaması için gerekli çabayı sarf edecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Frances Bowen ve Kate Blackman’a göre dile getirdikleri düşüncelerin destekleneceğine inanan kişi sesliliği, desteklenmeyeceğine inanan kişi ise sessizliği tercih etmektedir. Dolayısıyla iş ortamında çalışanlar “dırdırcı” veya “sorun yaratan” kişi olarak damgalanma korkusu ile sessiz kalabilirler (Morrison - Milliken, 2003: 1565). Hiyerarşik yapı içinde hiçbir çalışan yöneticileri ile çatışma halinde olmak istemez. Çalışan fikrini beyan ederken eğer yöneticisi bu fikrin muhalefet amaçlı öne sürüldüğünü düşünürse taraflar arasında ilişkiler bozulabilir. Burada önemli olan hem yöneticinin farklı düşünce sunan çalışanlara tavrı hem de çalışanın kişisel algısıdır. Kimi zaman çalışan geçmiş deneyimlerini veya gözlemlediği olayları algı süzgecinden geçirdikten sonra fazla göze batmaktan çekindiği için sessizleşebilir; kimi zaman ise yönetici bir çok tavrı ile çalışanıyla arasına mesafe koyarak çalışanın kendini ifade etmeden önce on kere düşünüp bir konuşmasına zemin hazırlayabilir.

5.Geçmiş Deneyimler: Kişinin kendi geçmişi ve birikimi insanın konuşma ve konuşmama konusunda önemli bir etken olarak belirtilmiştir (LePine ve Van Dyne, 2001: 327). Çalışanın sessizliği tercih etmesindeki kötü tecrübelerin illa kendisine ait olması gerekmez. Kişinin şahit olduğu, diğer iş arkadaşlarına ait kötü deneyimler de kişiyi buna yöneltir; öğretir. Ayrıca işyerinde diğer çalışanların kendi aralarındaki konuşmalardan çıkarım yaparak sessizliği tercih edebilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1467-1468). Bireyin geçmiş deneyimlerinde iş, yönetici veya örgüt ile kötü anılarının olması ve bu kötü anılarının kaynağında iletişim sorunları, açıkça dile getirilen fikir, öneri veya şikâyetler varsa bireyin sessizliği tercih etmesi muhtemel olabilir.

6.Yöneticilere Güvenilmemesi: Birey örgüt hiyerarşisinde en üst düzeydeki yöneticilere veya birim/bölüm başkanlarına karşı da sessiz kalabilir. Önemli olan yöneticilerin tüm çalışanlar ile iletişimi iyi kurmasıdır. Bu noktada ön plana çıkan

kişinin yöneticilerine karşı beslediği inanç ve samimiyetlerine olan güvenidir (Brinsfield, 2009: 70-71). Kişi örgüt içindeki ne kadar emniyette hisseder ve yöneticilerini iletişime değer görürse, kendisini ifade etmesi o denli kolaylaşacaktır (Botero & Dyne, 2009). Birey üst yönetime kendini yakın hissettiği, yöneticiye duyduğu güven arttığı zaman kendini daha açık bir şekilde ifade ettiği görülmüştür (Premeaux ve Bedenian, 2003: 1555). Aksine yöneticisine güvenmediği zaman iletişime geçmek istemeyebilir, aktarılan bilgilerde deformasyon oluşmasına neden olabilir veya bilgi saklayabilir (Roberts ve O'Reilly, 1974: 213).

1.2.4.2.2. Yönetmel Nedenler

1.Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu: Sürekli gelişim ve yenilikler ile ilgili fikirlerini ortaya koyabilmek örgüt çalışanları için çok önemlidir. Yöneticiler her ne kadar çalışanların kendilerini ifade etmeleri gerektiğini söyleseler de bazı yöneticiler tarafından bu durum olumlu karşılanmayabilir. Bu durumu gören çalışan daha temkinli davranabilir (Londaou, 2009(b): 35). Organizasyonlarda sessizlik ortamının oluşmasını kolaylaştıran faktörlerden biri de yöneticilerin özellikle astlarından gelen olumsuz geri bildirim alma korkularıdır. Birçok yönetici utanç, tehdit, güvenlik açığı veya yetersizlik hislerinden kaçınma ihtiyacı hissedebilir. Bu nedenle zayıflığı akla getiren, yetersizliği çağrıştıran bilgilerden ya da mevcut durum ile ilgili her türlü sorunlardan kaçınma eğiliminde olmaktadır (Bagheri vd., 2012: 51). Yöneticiler bazı nedenlerden dolayı etkin bir iletişim kanalı istemeyebilirler. Çatışma ortamının önüne geçmek için tepkisizliği tercih edebilir ve gayret göstermeyebilirler (Vakola ve Bourados, 2005: 441). Çalışan fikrini veya tutumunu sergilediğinde olumsuz bir durum ile karşılaşmasına olan inancı yüzünden sessizliği tercih edebilir. Örgüt ortamında yüksek kontrolün olması çalışanlarda korku hissini oluşturabilir. Ayrıca yöneticiler sindirme yöntemiyle çalışanları yönetmeyi tercih edebilirler (Van dyne vd., 2003: 1363).

Yöneticiler, üstlerden çok astlardan olumsuz geribildirimler olması durumunda bilginin kesinliğini veya doğruluğunu sorgulayabilir. Hatta meşru olmadığını düşünebilir. Yani bu durumu çalışan, üstünün gücünü ve inanılrlığını tehdit eden bir durum olarak görebilir. Bilhassa kendine olan güveni yetersiz ve hak etmeden makam işgal etmekte olan yöneticiler bu tarz kaygıyı daha fazla yaşayabilirler. Olumsuz geri

bildirim olduğuunda ya duymamazlıktan gelirler yahut ilgileniyormuş gibi yaparak önemsemezler (Morrison, Milliken, 2000: 708). Yönetici alt pozisyonlarda yer alan çalışanlardan geribildirim alırken güvenilirlik riskini göz önünde bulundurabilir. Yani ast kaynaklı geribildirim süreci yönetici açısından istenmeyen bir durum olabilir (Mazdar, 1997: 247). Sıkı kontrol mekanizmasının, dikey hiyerarşik yapının ve merkezden karar verme yönteminin olduğu, yukarı yönlü resmi geri dönüş süreçlerinin olmadığı bir örgütte idareciler altında bulunanlardan yansıyan fikir ve bilgileri daha sık reddedebilir ya da olumsuz tepki verebilir. Yani yönetici alt kademedен geribildirim alma hususunda daha az gayret içinde olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 716)

2.Yönetime Ait Örtük İnançlar: Örgütsel sessizliğe yol açan yönetime ait örtük inançlar yönetici, çalışan ve yönetimin doğaları sebebiyle barındırdıkları gizli (zımni) inançların toplamı olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler, diğer işgörenlerin yalnızca şahsi çıkarlarına odaklandıklarını, kendilerinin yani yönetenlerin en iyi kararları vereceklerini, çok sesliliğin ve muhaliflerin varlığının olumsuz durumlar olduğunu düşünürler. Yönetime göre işgörenler güvenilir değildirler ve yalnızca kendilerini düşünürler. Bu durum daha önce literatüre McGregor adlı araştırmacı tarafından dahil edilmiş “X Teorisini” anımsatmaktadır. Zira bu teoride basitçe, kişilerin her daim çıkarlarına ve bunları nasıl daha fazla artıracaklarına odaklandıkları tezi savunulur; işgörenlerin mütemadiyen denetlenmeleri ve cezalar ile tedirgin edilmeleri salık verilir. Şayet örgüt dahilindeki yönetici bu görüşü benimsemişse, iletişim oluşması beklenemez ve dolayısıyla işgören sessizliğe adeta mahkum edilmiş olunur (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710). Yönetim kademesi çokseslilik ve fikirsel çatışma ortamlarını zararlı görerek, tek fikir üzerinde mutabık kalınması konusunda ısrarcı olduklarında işgörenlerin de bu tek fikri benimseme eğilimleri oluştuğu gözlenmiştir (Breen ve Diğerleri, 2005: 216). Örgüt içinde çoğunlukla işgören ve yöneticiler arasında görünmeyen bir engel varmış gibi hem yöneticiler hem de çalışanlar aynı ortamda bulundukları zaman yalın veya doğal hallerini sergilemekten çekinebilirler. Mesela örgütsel sorunları yönetici çalışanı ile açıkça paylaşmayabilir veya çatışmaları fırsat yerine tehdit görerek bir an önce sonlandırmaya çalışabilir. Dolayısıyla çalışanlarda uyumlu olma, sorunlar hakkında fazla konuşmama tarzında baskılara neden olabilir. Çalışanlar farklı fikirlerini dile getirdiğinde çatışmanın kaynağı olarak görülme ihtimaline karşı sessizleşebilirler.

3.İşgörenlerin Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu: Edwards’a göre örgütte görevi kötüye kullanma durumunun ortaya çıkmasıyla beraber çalışanların bu durumda nasıl tavır takınacakları konusunda araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda çalışanlar görevi kötüye kullanma veya kanunsuzluk gibi eylemlerde bulunduğu zaman sessizliği tercih ettikleri veya muhbirlik yaptıkları ifade edilmiştir (Edwards vd., 2009: 93-94). Brinsfield suistimalin söz konusu olduğu durumlarda işgörenlerin kişisel değerlere bağlı olarak farklı davranışlar sergileyebileceklerini ileri sürmüş ve bazı işgörenlerin benzer pozisyonlarda sessizliği tercih etmek zorunda bu gibi durumlarda ses çıkarmak zorunda olduklarını duymamalarına karşın, kimi işgörenlerin ise bu şekilde hissetmediklerini belirtmiştir. Kimi işgörenler, Bazı bireyler, söz konusu suistimal sonucu oluşması muhtemel negatif pozisyonlardan çok az etkilenirler çünkü bu durumlarla mücadele edip galip gelebileceklerine inanırlar. Bu tip işgörenler sessizliğe yöneleceklerdir (Brinsfield, 2009: 269).

4.Yöneticinin Özellikleri: Örgüt ortamında yöneticiye biçilen rol açısından bakıldığında; ünlü davranışbilimci Kurt Lewin’in kendi ile anılan formülünde kişilerin davranışlarının kendilerinin ve içinde bulundukları ortamın bir fonksiyonu olduğu anlatılmaktadır. Kişi, mevcut durumunun icab ettirdiği rol haricinde, sosyal alışveriş içinde olduğu çevrelere uygun roller de geliştirmelidir ki bu iki rol arasında uyumsuzluklar sıkça gözlenmektedir. İş ortamı için geliştirilecek rol ilişkide bulunduğu topluluklara göre de rol geliştirmek durumunda kalabilir ki, bu iki rol her zaman uyumlu olmayabilir. Yöneticinin duruma ve işin gereklerine göre geliştirdiği bu rol, şahsi özelliklerine, hedeflerine, değer mekanizmalarının işleyişine ve ayrıca iş çevresi ile (üstleri ve astları ile) kurduğu ilişkilerin niteliğine göre son şeklini alır (Çakıcı, Aysen, 2014: 108). Geleneksel yönetim anlayışında, yönetici kendisinden farklı düşünen insanlara bir şekilde rahatsız olduğunu ima edecektir. Bu durum sonucunda ast durumundaki çalışan yöneticisi ile karşı karşıya kalmak istemeyecektir. Ayrıca çalışan sessizleşmeye ve yöneticisi ile aynı fikirde olduğunu dile getirmeyi (Perlow ve Williams, 2003: 5.)

Kişilik özellikleri açısından ele alındığında: Dışa dönük idareciler, düşüncelerini daha rahat ve net şekilde ortaya koyarlar yani kendilerini ifade etmede daha başarılıdır. Cesur ve başarılı olacaklarına inançlı oldukları için kendi düşünceleri doğrultusunda rahatça davranabilirler (McCrae ve Caosta, 1987: 87). Yönetim hakkında

bilgi ve deneyim açısından bakıldığında; yönetim konusunda iyi olan yöneticilerin iletişimde ve sosyalleşmede de iyi oldukları varsayılır. Yani resmi olmayan iletişim kanallarını iyi kullanarak çalışanlar ile etkileşim halindedirler (Donna-Marie Darlington-Dawes, 2001: 41-42). Yöneticinin rolü, kişilik özellikleri ve yönetim hakkında bilgi ve deneyimi açısından ele alındığı zaman geleneksel yöntemleri tercih eden, bilgi veya donanım açısından eksik olduğunu düşünen, çalışanların aykırı veya farklı fikirlerine önem vermeyen yöneticiler örgütsel sessizliğe zemin hazırlayabilirler. Diğer taraftan bilgi ve donanımı yüksek olan yöneticilerin de çalışanlarının fikirlerini önemsememe, yaptıkları işleri küçük görme davranışları sergileyerek onları sessizleştirdikleri durumlar da olabilir.

1.2.4.2.3. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel nedenler ve bunlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

1.2.4.2.3.1. Sessizlik İklimi

İdareci kadrosunun sesliliği tercih eden işgörenlere karşı olan tutumu, diğer işgörenlerin seslilik-sessizlik tercihlerinde belirleyici bir öneme sahiptir. Örgüt içinde varlığı yaygın biçimde kabul görmüş bir sorunun paylaşımı ile ilgili yöneticilerin negatif tavırlar sergilemeleri, paylaşımların işe yaramadığı yahut tehlikeli bulunduğu bir “sessizlik iklimi” oluşturmaktadır. Negatif geri dönüşlerle yüzleşmek zorunda kalma kaygısı, idarecilerin kapalı inanışları ve kendilerinin en iyi karar vericiler olduğuna inanması, örgütte meydana gelen uyuşmazlıkların veya muhalefetin tehlikeli sayılması sessizlik ikliminin oluşmasına yol açan yönetsel faktörlerden sayılmıştır (Morrison, Milliken, 2000: 708). Karar mekanizmasının merkezden işletilmesi ve geri dönüşlerin sadece şeklen var olması gibi etmenler de örgüt içinde ikliminin doğmasına neden olabilmektedir (Mayhew ve Diğerleri, 2006: 65).

Örgüt bazında konuya bakıldığında, sessizlik kavramının, örgüt geneline yayılmış genel bir davranış olmaya başlaması, örgütün iklimi yahut genel davranışların dayanağı haline gelmesi, çalışanların düşüncelerini ortaya koymalarını, doğru bildiklerini dillendirmelerini engeller. Düşüncelerinin ifade edilmeye değmediğini yahut değse bile

karşılarında bulunanlarca kıymet verilmeyeceğini düşündürür. Bu tip fikirlere sahip bireylerce oluşturulan sessizlik bir örgütsel iklim halini alır ve gerçekleri bilmesine rağmen konuşmayan yeni bireylerin ortaya çıkmasına sebep olur (Vakola ve Bouradas, 2005: 446).

Sessizlik ikliminin baskın ve yaygın olduğu işletmelerin mensupları sesliliği mantıksız, değersiz ve riskli görürler (Donaghey vd., 2011: 53). Ayrıca çalışanlar arasında bir konu hakkında düşüncelerin ifade edilmesinin riskli ve başarısızlığı çağrıştırdığı iş ortamı şeklinde de tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Bu yüzden sessizlik iklimindeki işgörenler kendi sorumluluk alanlarında karşılaştıkları problemleri veya sorunları diğer çalışanlar ile etkileşime girmeden kendi çabaları ile çözme eğilimine girerler (Vakola, Bourados, 2005: 442). İşgören bundan sonra görüşlerini dile getirmek suretiyle ifşa etmek yerine ilgi göstermeyerek yahut sessizliği tercih ederek bunları kendine saklar ki bu düşünceler kimi zaman şahsi konular kimi zaman örgütle konular olabilmektedir (McGowen, 2002: 1). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin; örgüt içindeki gücün tepe yönetiminde toplanmasının diğer bir ifadeyle gücün eşit dağıtılmamasının bir ürünü olarak tanımlamışlardır. Böylece çalışanlar sessizliği seçerken yöneticilere olumsuz geri dönüşün önü kapanmış ve mevcut yönetim davranışları değişmemiş olur. Bu durum da “sessizlik iklimini” destekleyecek ve pekiştirecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Örgüt ortamında sessizlik ikliminin hakim olması ile beraber çalışan işverenine, yaptığı işe, işin kalitesine ve son olarak örgütüne karşı ilgisiz olabilir. Bu durumun yanı sıra yöneticilerin de kendi çalışanlarına karşı kayıtsız kalmaları çalışan sessizliğinin derinliğini arttırabilir (Nikmaram vd., 2012: 1272). Bu nedenle sessizlik iklimi yönetim tarafından sezilemez ise örgüt içinde güçlenerek sürebilir ve her kademeye sıçrayabilir. Bunun yanında yatay düzlemde yer alan işgörenlerin tavır ve tutumlarına da yansiyarak ortaklaşa bir davranış modeline dönüşebilir. Yani bireyin sessizliği seçmesi yönetimin de bu süreci engelleyici bir katkıda bulunmaması, örgütün tüm kademelerinde de sessizliğin yayılması ile sessizlik iklimi kısır döngü içinde güçlenerek tüm örgüt kademelerine yayılabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 707-713). Çalışanların örgüte verdiği katkıyı ve sağladığı değeri arttırmak için onları güçlendirmek, örgütteki iletişim kanallarını sürekli açık tutmak çok önemlidir. Böylece hem bireysel bazda hem de

örgütsel bazda sessizlik iklimine mahal verilmemiş olunur (Nikolaou ve diğ., 2008: 667).

Sessizlik ikliminin örgüte hakim olması için ilk olarak çalışanların konuşma davranışına karşı olumsuz algılarının oluşması sonrasında ise bu davranış şeklinin diğer çalışanlara da sirayet etmesiyle meydana gelir. Çalışanların algısı derken sadece bireye atıf yapmak yanlış olabilir. Konuşma veya ses çıkarma davranışı hakkında olumsuz algının birçok örgütsel, yönetsel sebepleri de olabilir. Eğer bu algı tüm örgüte yayılmadan yöneticiler tarafından fark edilir ve önlenbilirse bireysel sessizlik şeklinden sessizlik iklimine evrilmeyebilir. Ancak sessizlik tüm örgütte yaygın davranış şekillerinden biri olursa artık önerilerini veya sorunlarını dile getirmeyen, örgütsel hedefler doğrultusunda daha iyi bir iş çıkarmak için alternatifler üretmeyen, hatta işi veya örgütü ile yabancılaşan çalışanların sayısı artabilir. Dile getirilen fikir veya öneriler bireyin düşünme süreci sonunda ortaya çıktığını dikkate alırsak; birey fikirlerini dile getiremedikten sonra artık çevresindeki olaylara duyarsız hale gelebilir. Hatta bu durumu kanıksayarak normal bir durummuş gibi algılayabilir. Bu durumda da çalışan sadece yönetimden gelen emirler doğrultusunda çalışmaya, görevlerini yerine getirirken kendini rutin bir sistemin parçasıymış gibi düşünmeye başlayabilir.

1.2.4.2.3.2. Örgüt Kültürü

Kavram basitçe, kişi ve grupların davranış biçimlerini belirleyen örgüt içi yasaları ortaya koyan mensuplarca kabul gören beklentilerdir (Schwartz ve Davis, 1981: 31). Tüm örgütlerde zaman içinde ortaya çıkan ve klişeleşen inanışlar, semboller, gelenekselleşen davranışlar, mitler ve uygulamalar vardır. Sağlam bir kültür oluşturmayı başarmış örgütlerin mensupları hangi durumlarda nasıl hareket edilmesi gerektiğini gösteren birtakım davranış parametrelerine de sahip olmaktadır (Eren, 1997: 376)

Edgar Schein, “Örgütsel Kültür ve Liderlik” isimli kitabında (Organizational Culture and Leadership) kültürü aşağıdaki şekilde tanımlamıştır; (Schein, 2004: 8-17)

Örgüt kültürü, belirli bir mensup tarafından oluşturulan ve doğruluğu kesin kabul edilen; hem içsel hem dışsal uyum süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkmakta kullanılan ve örgütün yeni mensuplarına da sorunlarla ve bunlarla başa çıkma

yöntemleriyle ilgili rehberlik yapan ana hipotezlerden oluşur. Ayrıca bir grup tarafından adaptasyon sorunlarını çözmeye çalışırken yol gösteren öğrenilmiş, sonucu olumlu bulunmuş, geçerliliği kabul edilmiş bu yüzden de yeni üyelere bu sorunları çözmede yardımcı olan öğrenilmiş paylaşılan temel varsayımlardır”.

Örgüt kültürü; problem çözmede gruplar tarafından öğrenilen, formüle edilen, transfer edilen, örgütün yeni üyeleri tarafından kullanılan ve taklit edilen davranışlar toplamı olarak ifade edilmiştir (Thomas ve Bendixen, 2000: 510). Örgütte çalışan bireylerin inançları ve normları kritik olaylara verilen cevaplar doğrultusunda da oluşabilir. Mesela bir çalışanın örgütteki lidere sert tepki göstermesi örgüt ortamında endişeli bir duruma neden olacaktır. Herkesin şahit olduğu bu durumdan sonra sergilenen davranış modelleri kültürün birer parçası olacaktır. Yani liderin karşı tepki vermesi durumunda çalışanların sessizliğe bürünmesi veya mutabık tavırlar sergilemesi ve saldırgan kişinin özür dileyerek hatasını kabul etmesi durumunda bireylerde şu düşünce yerleşecektir; “bu gruptaki yöneticiye saldırmıyoruz; otorite kutsaldır” (Schein, 1990: 116-118). Çeşitli incelemeler sonucu idarecilerin genellikle kendilerine yahut düşüncelerine muhalif görüşlere tahammüllerinin pek fazla olmadığı gösterilmiştir. Bu muhalifleri susturma yolunda korkutma ve sindirme gibi yöntemlere başvurabilirler. İşte bu tip durumların var olduğu örgütlerde işgörenler sessizliğe mahkum olurlar idarecilerin yetki ve kararlarına karşı umursamaz tavırlar gösterirler. Yani çalışanlar örgütte hakim olan kültürün gereği olarak sessizleştirilirler (Clapham ve Cooper, 2005: 289).

Yöneticilerin, örgüt içerisinde katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgütsel kültür yapısı oluşturmaları, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Bu durum sayesinde sessizliğe engel olan bir örgüt kültürünün oluşması sağlanabilir ve çok çeşitli insan kaynağından en uygun şekilde faydalanma imkânı elde edilebilecektir. Örgütteki çalışanlar geçerli olan kültürel özellikleri kabul ettikleri ölçüde hem yönetimin hem de örgütün beklentilerine olumlu katkıda bulunmaya çalışacaklardır. Bu yüzden idarecilerin, örgüt kültürünün ortaya çıkış sürecinde örgüt geneline yayılmış sessiz kalma eylemini de hatırlarında tutarak, katılımcı ve uyumlu bir ortamda çalışanların çeşitliliğini ortaya çıkarmaları büyük önem arz etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Örgütsel kültürü örgütte sözle anlatılamayan, gözle görülemeyen birçok unsuru barındıran, örgütün karakteristiğini yansıtan bir kavram olarak düşünebiliriz. Bu doğrultuda örgütsel sessizlik çalışanlar örgüte dahil oldukları andan itibaren çalışanları etkisi altına alan, onlara birçok örtük mesajlarla bilgi verilmesini sağlayan davranışlar toplamıdır. Eğer adaletsiz uygulamalar, ahlaki olmayan söylem veya davranışlar, korku veya güç temelinde kurulan ilişkiler örgütsel kültürün bir parçası haline gelmişse çalışanların kurumları hakkındaki düşünceleri olumsuz etkilenecektir. Dışlayıcı uygulamalar, etiketleme, misilleme gibi etik olmayan davranışlar da çalışanların özgün fikirlerini dile getirmelerinde isteksiz davranmalarına neden olabilir. Sonuç olarak örgütsel kültürün parametrelerini adalet, sağlıklı iletişim veya düşüncelerin rahatça dile getirildiği demokratik ortam oluştuyorsa sessizlik örgütte bir davranış şekline dönüşmeyebilir.

1.2.4.2.3.3. Adaletsizlik Kültürü

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalmayı tercih etmelerinde çalışanların örgüt içindeki adalet algıları oldukça önemlidir. Belirsiz işlemler, yüksek merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim, istikrarsız karar verme süreçleri örgütsel adaletsizlik algısında rol oynamaktadır (Briensfield, 2009: 74). Örgüt ortamında çalışanlar arasında veya üst yönetim ile astlar arasında adaletli olmayan uygulamaların olduğunu düşünür veya çalışanlara yönelik istismarın yapıldığına kanaat getirirse birey sessizliği tercih edecektir (Somers, 2009: 215-216).

Örgüt kültürünün destekleyici ve ahlaki değerlerin yeterince üst düzeyde olduğu, tüm mensupların katılımlarının önemsendiği bir yönetsel tavır içinde bulunduğu, iletişim kanallarının açık tutulmasına gerekli önemin verildiği kurumlarda, muhbirlik davranışının görülme sıklığı azalmaktadır. Üst düzey yöneticilerin ve diğer mensupların tavırları, örgütün varlığını şekillendiren kurallarının oluşu, genel olarak içinde yaşadığı toplumun ahlaki düzeyi gibi etmenler örgüt içi ahlaki değerler üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Hitt, 1990: 136). Örgüt içi kontrol düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, muhalif düşünceler propaganda, korkutma, sindirme gibi yöntemlerle sıkı sıkıya takip edilir ve kontrol altında tutulmaya çalışılır. Ancak muhalif düşüncelerin doğru yönetimi, tüm fikir sahiplerinin hatalı olduğunu düşündükleri noktalarla ilgili görüşlerinin net ve doğru biçimde alınması ile olur. Örgütte kaliteli ve demokratik bir ortam oluşturabilmek

adına bu tavır olmazsa olmazdır. Bu tavır sergilenmediğinde elde edilen veriler, alınan kararlar hiçte şeffaf olmayacaktır (Clapham ve Cooper, 2005: 288).

Adaletsizlik algısının oluşmasına zemin hazırlayan unsurların başında; karar verme süreçlerinin şeffaf olmaması, ücret dağılımındaki adaletsizlik, örgütteki performans yetersizliği olduğu belirtilmiştir. Çalışan bu durum karşısında sessizliği tercih edecek ve örgüt yararına olabilecek fikirleri veya katkıyı sunmaktan imtina edecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 709-718). Bununla birlikte adil olmayan tavırlarla yüzleşmek zorunda kalan işgörenlerle bu tavrı sergileyenler arasında algılanan güç farkının da bu işgörenlerin sessizlik tutumlarına etki ettiği ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 358). Bu açıdan örgütsel kademelerdeki güç farklarının dengeli olmayışı, örgüt içi sessizlik durumunun yayılımı üzerinde son derece etkilidir denebilir (Morrison ve Rothman, 2009: 112).

Görüldüğü gibi çalışanların sessiz kalmaları, ilgisizlik ve boyun eğmeden kaynaklanabileceği gibi, korkudan ve kendini koruma güdüsünden de kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, çalışanların diğer kişileri koruma amacıyla sosyal bir güdüyle de sessiz kalmaları olasıdır. Örgütün ve yöneticilerin adil davranışlar içerisinde olmadığını düşünen çalışanlar sessiz kalmayı ya da yüksek sesle şikayetlerini dile getirmeyi tercih edeceklerdir. Yüksek sesle şikayetlerini dile getirdikleri anda daha fazla adaletsiz uygulamalara maruz kalma korkusuyla sessizliği tercih etmeleri daha muhtemel olacaktır.

1.2.4.2.3.4. Örgütsel İletişim

Örgüt içerisinde işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebilmeleri ve psikolojik açıdan emin hissetmeleri ile idarenin iletişim kanallarının açıklık düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki göze çarpmaktadır (Botero ve Dyne, 2009,s. 88). Güvenin, muğlak ve bilinmeyen durumlarla başa çıkmada ne kadar önemli bir role sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle örgüt içinde güven düzeyinin yüksek oluşu, örgüt içi iletişim açısından da son derece mühimdir ve iletişim düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, mensuplar arasındaki çatışmaların daha kolay giderildiği ve bu mensupların birbirlerine görece daha fazla güvendikleri gözlenmiştir. Açık iletişim kanalları ile gerçekleşen bu kaliteli iletişim, işgörenlerin bilgi ve fikir paylaşımlarını artırarak sorunlarla,

bilinmeyenlerle ve muğlak durumlarla başa çıkmada büyük bir avantajlar elde etmelerini sağlar (Ikushi Yamaguchi, 2009: 22). Çalışma arkadaşları arasında olduğu kadar üstler ve astlar arasında da açıklık olarak tanımlanan pozitif iletişim ilişkisi, işbirliği içinde çalışılan bir ortamda mevcuttur. Bir anlamda iletişim arttığında, hakkaniyet, açıklık ve güven ile karakterize bir çalışma atmosferi geliştiği görülmüştür (Douglas, Ceasar, Martin, Jeanette S., 2006: 305).

Bir kurumun başarısı yahut bu kurumun idaresinin etkinliği örgüt içi kaliteli bir iletişim v arlığına bağlıdır. Yani kurum içindeki grup ve kişilerin etkileşim derecesi artarsa böylece çalışanlar birey bazında da grup bazında da örgütsel hedeflere ulaşmak adına yüksek performansla, etkili biçimde çalışırlar. Diğer taraftan da yöneticiler iyi iletişim kurmanın sonucu olarak çalışanlarına daha iyi etki edebilirler ve onları daha kolayca yönetebilirler (George ve Jones, 1999: 448-450). Yöneticilerle işgörenler arasındaki etkili iletişim, işgörenlerin yaptıkları işler üzerinde hem yöneticinin etkinliğini ve kontrol düzeyini artırır, hem de işgörenlerin kurumun devinimi ve sorunları ile ilgili öneri ve fikirlerini daha özgür biçimde ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlar.

Sessizlik kavramı örgütsel boyutta ele alındığında çalışanlar arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya yatay seviyede görülmektedir. Ancak çalışmalarda en çok bahsedilen; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma şeklidir. Özellikle çalışanların üst yönetime tepki olarak sessizleştikleri sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin veya liderlerin, tüm örgütsel yapı içindeki çalışanlarla iletişim halinde olmaları veya iletişim kanallarının açık olması büyük önem arz etmektedir (Briensfield, 2009: 70-72).

Günümüz çalışma ortamında hemen hemen her işgören bilir ki üst yönetici veya birim yöneticisi, astlar ile sürekli iletişim halinde olmayabilir. Özellikle kamu kurumlarında işlerin yürütülmesi, fikirlerin öne sürülmesi ve karara bağlanması genelde yönetim kademesinin faaliyet alanıdır. Bireyler, üstlerine düşüncelerini rahatça söyleyemediği veya fikirlerini beyan etmekten çekindikleri zaman sessizlik iklimi oluşacaktır (Clapham ve Cooper, 2005: 289).

Psikolojik şiddet açısından ele alındığı zaman şiddeti uygulayan tacizcinin bu süre zarfında bu kadar etkili olmasının ve geri adım atmamasının önemli bir sebebi olarak kurbanın, kurbanın iş arkadaşlarının ve diğer mağdurların sessiz kalması, tepki

vermemesi gösterilmiştir (Buskpan, 2004: 399). Örgütsel sessizliğin anahtar sebepleri bireyin kaygıları ve korkularının olmasıdır. Yani çalışan kendini psikolojik olarak güvende hissetmediği takdirde sessizlik davranış modeli ortaya çıkabilir (Edmonson, 1999: 352). Psikolojik şiddetin yaşandığı ortamda kurban gibi diğer çalışanların hedef olmaktan korktukları için olayları görmezden gelerek susmayı tercih ettikleri için şiddetin süresi uzayabilir. Ancak çalışanlar aralarında iletişime geçerek şiddeti uygulayan yöneticiyi veya çalışanı dizginleyecek veya önleyecek birçok eylem planı oluşturabilir ve şiddetin ortadan kalmasına zemin hazırlayabilirler.

İletişim sorunu hem çalışanlar arasında hem de yönetimle çalışanlar arasında olabilir. Bu sorunun bilgilerin paylaşılmaması, iletişimin tek taraflı sürdürülmesi, geri bildirimlerin yapılmasına imkan verilmemesi gibi birçok nedeni olabilir. Eğer iletişim problemleri sonucunda çalışanlara oto sansür uygulanırsa, çalışanlar konuştukları zaman aşağılayıcı veya küçümseyici söylemlerle karşılaşılırsa bireyler sessiz kalmanın daha iyi olacağı kanısına varırlar.

1.2.4.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçları ve bunlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

1.2.3.4.1. Bireysel Sonuçlar

Örgüt ortamında bireyler sosyal sermayelerini korumak adına negatif tepki alacaklarını düşündükleri konularda bilgi paylaşımından kaçınmayı tercih edeceklerdir. Sorunları dile getirmek onlar için tehdit unsuru oluşturacağı için konuşma konusunda isteksiz davranacaklardır. Dolayısıyla örgütsel düzeyde yanlış kararların verilmesine zemin hazırlamış ve kötü gidişata dur diyememiş olacaklardır. Birey artık güvenini kaybetmiş, morali düşmüş şekilde örgütsel faaliyetler ile ilgili yenilik ve iyileştirme süreçlerinin dışında kalabilir (Milliken vd., 2003: 1453-1455).

Sessizlik, bireylerde aşağılanma, korku, stres duygularını tetiklerken diğer taraftan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yozlaşmasına, bireysel yaratıcılığın ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca sessizleşen birey kendine olan güvenini ve özsaygısını kaybetmeye başlamaktadır (Cortina ve Magley, 2000, s. 262). Bunların yanı

sıra bireyin üstünde hissettiği baskı artar, motivasyonu düşer. Tatminsizlik ve sinizm duygularına sahip ve çevresiyle iletişim kurmaktan çekinen bireyler haline dönüşmesinde önemli rol oynar (Vakola Bourados, 2005: 444). Özellikle savunmacı sessizliği tercih eden çalışanların işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu ve baskın duyguların; korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyon olduğu görülmüştür (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Bir konuda eyleme geçilmesi esnasında kişilerin yüzleşmek zorunda kalacakları stres düzeyleri, kişilerin kendilerine olan öz yeterlilik düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu yeterlilik hissine yüksek düzeyde sahip kişiler zorlu durumlarda düşük stres düzeyi sergilerken, bu yeterliliği düşük düzeylerde taşıyan kişiler yüksek düzeyde strese sahip olabilmekte, karşı karşıya olduğu zorlu durumla ilgili alternatif çözüm yolları bağlamında bakışını da kısıtlayabilmektedir. (Çubukçu ve Girmen, 2007, 64).

Sessizlik iklimi ile işgörenler kendi duygu ve düşüncelerinin önemli olmadığına inanan, çevresindeki olayları kontrol etmede yetersiz hisseden, örgüt ile uyumu yakalayamamış bireyler haline dönüşebilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 720). En iyi olduğu konularda veya bilgili olduğu durumlarda tepkisiz kalması bireyi acizlik duygusu ile tanıştırır ve birey kendini değersiz hissetmeye başlar (Çakıcı, 2008: 119). Bu açıdan bakıldığında kişi inanç ve davranış arasında uyumsuzluk yaşayabilir. Bu durum bilişsel çelişkinin ortaya çıkmasına veya var olan çelişkinin artmasına neden olabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58-59). Bilişsel çelişkiyi daha önceden de yaşamış bireyin bundan sonraki tepkileri aynı davranış düzleminde olmayabilir. Birey çelişkiden kurtulamadığı müddetçe tepkileri şiddetlenecek ve çevresindeki insanlarla daha çok anlaşmazlık yaşayacağına dikkat çekilmiştir (Festinger 1957: 3-4).

1.2.4.3.2. Örgütsel Sonuçları

Ryan ve Oestreich adlı araştırmacılar örgüt mensuplarının, kuruma ait problemler söz konusu olduğunda gerçek düşüncelerini ve çözüm önerilerini yansıtmaktan kaçınmaları yani sessizliği tercih etmelerinin altında dört neden yattığını ileri sürmüşlerdir. Bunların ilki çalışanların gerçekten inandıklarını, fikirlerini ortaya koymaları durumunda tepki almaktan korkmalarıdır. İkinci neden iletişime geçseler, sessizliklerini bozsalar dahi bunun herhangi bir yarar sağlamayacağı inancıdır. Üçüncü

olarak çalışanların çatışmadan kaçınma çabaları ve dördüncü neden ise iş ortamındaki diğer çalışanlarca problem yaratan, örgütün huzurunu kaçıran kimse olarak anılmaktan çekinmeleridir. (Ryan ve Oestreich, 1991: 415).

Sessizleşen bireylerin sayısının artması ve örgüt ortamında sessizlik ikliminin yayılması ile işgörenler toplantılarda fikirlerini veya önerilerini sunmada tereddüt yaşayacak, gösterdikleri çaba ve emekte azalma olacaktır (Nikmaram vd., 2012: 1272). Bu gibi durumlar işgörenlerin düşüncelerinin eyleme geçilirken göz ardı edilmesi, problemlerin üzerlerinin örtülmesi, negatif geri dönüşlerden sakınılması, etkiye tepki oluşturulmaması gibi biçimlerde gözlenebilmektedir. Bunlar gibi tavırlar makul ve mantıklı kararlar vermeyi, aşama kaydetmeyi ve iş başarısında artışı engellemektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720). Örgütsel sessizlik, kurum için önemli faaliyetlerin hayata geçirilmesinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukların tespit edilerek ortadan kaldırılmalarında fonksiyonel bir geri bildirim mekanizmasının meydana gelmesini yapılan yanlışlıklar artarak devam eder ve sürekli bir hal alır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566)

İdarecilerin sergiledikleri liderlik rolleri, kurum kültürünün oluşmasında son derece önemlidirler hatta örgüt kültürü ile bu rol arasında yazı-tura gibi yani aynı şeyin iki farklı yüzü gibi bir ilişki betimlenir. Örgüt içinde bu ikisinden birinin eksikliği diğerinin oluşumuna da sekte vurur, diğerini kıymetsizleştirir. Liderin, örgüt kültürünün gelişimi için sahneyi hazırlamada önemli bir rolü vardır. Zaman içinde diğer örgüt mensupları da liderlerinin değerlerini ve bakış açısını benimserler ve liderin yokluğunda dahi bunları sürdürürler (Jones, 1998: 187). Yapılan çalışmalarda işgören sessizliği ile yöneticiye duyulan güven arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Yani yöneticisine güven duymayan birey, sahip olduğu bilgiyi saklayabilir veya bir kısmını saklayarak aktarmayı tercih edebilir (Liu vd. , 2009: 1648).

Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde bireyler açıkça konuşmanın riskli sayılması, saygı ve güven kaybına neden olmasından, terfi edememe korkusundan açıkça konuşmaktan kaçınırlar (Premeaux ve Bedeian 2003, syf 1543-1544). Ayrıca mevcut durumu sorgulamak için imkan verilmiyorsa, mevcut durumun değişmesine gerek görülmüyorsa, yeni fikirlere önem verilmiyorsa bireyler sadece söyleneni yapmaktan öteye geçemezler. Yöneticilerine bağımlı, onların izinden giden, kendi başlarına bir şey

yapmaktan korkar hale gelirler. Bu durumun çalışanlar üzerindeki etkisinin yanı sıra kendileri olmazsa örgüte hiçbir işin düzgün yol almayacağına inanan yöneticiler de ortaya çıkabilir (Çakıcı, 2007a; 397-399).

Enron çalışanlarının firma faaliyetlerine ilişkin endişelere sahip olmalarına rağmen, korkularından dolayı amirleri ile konuşamadıkları raporlarda belirtilmektedir. Firmanın yardımcı başkanı olan Sherron Watkins'ın ifadesi şöyledir; “Firmada saklanan finansal raporlara ilişkin geniş bir bilgi olmasına rağmen, kimsede bu konuyu açığa çıkaracak cesaret yoktu” (Milliken, vd, 2003, 1454). Örgütsel sessizliğin ortaya çıkışının asıl nedeni astlarından gelecek eleştirilere tahammülü olmayan iadrecilerin varlığıdır. Yöneticilerin yaşadıkları tedirginlik çalışanlara da sirayet ederek, onlarında davranış modellerini belirlemede önemli rol oynar. Kendi üzerlerinde baskı hisseden bireyler “takım oyuncusu olmama” şeklinde mimlenmemek adına ve misilleme davranışlarına maruz kalmamak için sessizleşirler (Souba ve diğ., 2011: 1497). Ayrıca günlük faaliyetler sürerken örgütsel süreçler hakkında hatalar, zayıflıklar hakkında ipucu sağlayacak bilgilerin vakit kaybedilmeden sunulması ve sorunların çözülmesi gerekmektedir. Ancak çalışanlar farkına vardıkları bu sorunlar hakkında yöneticileri ile bilgi paylaşımına başvurmuyorsa problem çözülemeyecek ve zamanında müdahale edilemediği için de örgüt ortamında yayılmasına davetiye çıkarılmış olacaktır. Bunun yanında örgütsel sessizlik varlığında hayati öneme haiz bilgilerin ilgili mercilere ulaşmasının, sorunlarla başa çıkma adına adımlar atılmasının, yenilikçi tavırların ortaya çıkmasının önü kesilmiş olur (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37-39).

Örgüt veya yönetimin çalışanlar ile iletişimde pürüzlerin olması, çalışanlardan geri bildirimlerin alınmaması, sorunları dile getiren çalışanları muhalif olarak görülmesi sonucunda örgütsel imajı zedeleyecek, stratejilerin gerçekleşmesini engelleyecek sorunların önceden tespitini engelleyebilir. Çalışanlar sessizlik davranışını sergilerken yöneticiler bu durumda sadece muhalif sesleri susturmuş olmazlar bunun yanı sıra yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını da engellemiş olurlar.

1.2.4.4. Örgütsel Sessizlikle Mücadelede Yapılması Gerekenler

Günümüzde çalışanların örgütsel olaylara farklı bakış açıları geliştirerek çözüm bulmaları veya öneri sunmaları, yöneticilerin bu fırsatı değerlendiremeyip örgütsel

düzeyde yaratıcı güç haline getirememeleri durumunda örgütsel sessizliğin temeli kuvvetlenmektedir. Sessizlik ikliminin olduğu bir ortamda yöneticinin veya liderin farklılıklardan beslenerek tüm çalışanlara hitap edecek, kendilerinden bir parça bulabilecekleri müşterek bir misyon oluşturması örgüt için bir hayal olacaktır. Ayrıca yöneticinin yönetsel uygulamalardaki eksiklikleri çalışanın sessizliğini derinleştirmekte ve tüm örgüte yayılmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s 709-712). Örgüt ortamında çalışanların kendi aralarında, tabi oldukları idarecilere veya diğer üst idarecilere karşı açık olabildikleri iletişim yapısını kurmaları, yöneticilerin bu ortama destek vermeleri ile örgüt içerisindeki sessizliği, çok sesliliğe çevirebilmek için bir fırsat oluşturabilir (Nikolaou vd., 2008: 668). Kötü iletişim yüzünden örgütte var olan sorunları ve bu sorunlara önerilen çözümleri yanlış anlama endişesi ile konuşulmaması yönetimin kötü ve zayıf olduğunun göstergesidir. Yönetimin yapısal bozukluğu kurum için tehlikelidir ve bir an önce önleyici tedbirler alınmalıdır. Eğer gerekli tedbirler alınmazsa bu durum örgütün tüm kademelerine iyice yerleşecek ve kemikleşecektir. Sonrasında ise kırılması zorlaşacaktır. Somut ve tutarlı politikalar ve uygulamalar alınmadığı takdirde yönetimin başlatabileceği değişim ve iyileştirme süreçleri bireyleri ikna edici nitelikte olmayabilir. Hatta yaşanan geçiş süreçlerini çalışanlar gülünç bulabilir ve sahte göz boyama taktiği olarak algılayabilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 722).

İşgörenlerin düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten çekinmeleri, yönetim kademelerine daha az bilginin ulaşmasına neden olurken, bu iletişim eksikliği, örgütsel gelişim ve değişim imkânlarını da engelleyerek, yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim almalarına neden olabilir (Breen vd., 2005: 216). Örgütte yukarı doğru iletişim kurulduğu takdirde çalışanlar karar verme süreçlerinde yönetime bilgi sunabilir, iş ile ilgili fikir ve hislerini ifade ederken zorluk yaşamazlar. Olumsuz fikirleri hakkında baskıyı ve hayal kırıklığını hafifletmesine yardımcı olur. Çalışanlarda örgütsel faaliyetler ile ilgili harekete geçme isteğini uyandırır (Deresky, 2008: 135).

Birçok örgütte süregelen sessizlik ortamının devamına neden olan etkenlerin ortadan kaldırılması ve örgütlerin bünyelerinde yeniden güven ortamının oluşturulması idarecilerin sorumluluğu olarak bilinir. Bu bağlamda idareciler işe öncelikle kendilerinden; sahip oldukları inançları değiştirerek başlamaları en mantıklı olanıdır. Mevcut bu sessizlik problemini bir çözüme ulaştırmak adına idareci yukarı yönlü bir

iletişim mekanizması kurmalı, yönetime tüm işgörenlerin katılımına önem vermeli ve örgütsel öğrenme süreçlerini başarılı biçimde uygulayabilmelidir. Böylece karşı karşıya kalacağı problemleri çözmede diğeri işgörenlerin fikirlerinden faydalanabilir, onlara karşı destekleyici, teşvik edici tavırlarla herkesin kendini emin hissettiğı bir iş ortamı yaratmayı başarabilir. Ancak yine de idareci ne denli demokrat davranışlar içinde olursa olsun, işgörenler olumsuz yahut farklı fikirlerini beyan etme hususunda çekingen kalabilirler yani sessizliğı tercih edebilirler. Elbette idarecilerden, işgörenlerin şahsi özelliklerini değıştirmelerini beklemeyiz ancak yine de onları sesliliğı teşvik etme anlamında çaba sarfetmesi olumlu bir yöntem olacaktır. İşgörenlerin aktif katılımlarının sağlanacağı iletişim yollarının oluşturulmasını formel biçimde düzenleyebilir. Yani sesliliğı teşvik edecek resmi sistemler kurulması üzerinde çalışabilir. Kendini net biçimde ifade eden işgörenin aslında şikayet etmediğı bilakis medeni cesaretinden dolayı takdir edilecek bir davranış sergilediğı telkin edilebilir. Görevi sadece bu tarz telkinler olan işgörenler istihdam edilebilir. Aslında bu sessizlik sorunu, yalnızca idarecilerin çabalarıyla yahut yönlendirmeleri ile çözülebilecek bir durum değildir. Örgüt mensubu olan herkesin sesliliğı tercih edilmesi anlamında cesaretlendirici olmaları elzemdir (Çakıcı, 2007. s.160).

Kurum içinde var olan problemlerin idarecilere yansıtılmasını sağlayan ciddi kanalların var oluşu, bu kanalları kullanması beklenenlerde adalet algısı ve memnun olma düzeylerinde olumlu karşılıklar bulacaktır. Böylece yüksek düzeyde güven duyan işgörenlerin seslilik eğilimleri de artacak ve fikirlerini rahatça, net biçimde ifade edebilmeleri sağlanacaktır (Harlos, 2001: 326-327).

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu kısımda pozitif psikoloji hareketinin ortaya çıkışı, pozitif psikoloji hareketinin tanımı, pozitif psikolojinin örgütsel davranış boyutu, pozitif örgütsel düşünce okulu, pozitif örgütsel davranış kavramları, psikolojik sermaye ve boyutları açıklanmıştır.

1.3.1. Pozitif Psikoloji

Psikoloji, bireyin özünden ziyade, kavrama gücüne ve bilincine odaklanmış, 1920'lerden sonra tutum, davranış ve algılama süreçlerine de değinmiştir (Piotrowski,

2005: 662). Bireyin doğasını ve davranış modellerini inceleyen psikoloji biliminin, ikinci dünya savaşı sonunda bireylerde ortaya çıkan olumsuz ruh hallerini iyileştirme amacını ön planda tuttuğu görülmüştür. Yani sadece patolojik bireylere odaklanılmış olması, diğer taraftan da mutluluk veya bireysel gelişim perspektifinden bakılamaması sonucunda kör noktalar meydana gelmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikolojinin Aristo'ya kadar uzandığı ifade edilmiştir. Aristo'nun mutluluk tanımına göre daha çok keyif temelli duyguların -yani hedonizm (hazcılık)- aksine, genel olarak bireyin karakter gücüne ve erdemlerine yansıyan ve özerklik, çevrenin hâkimiyeti, kişisel gelişim, olumlu kişiler arası ilişkiler, yaşamın amacı ve kendi kabulü gibi birçok faktörü barındırdığı ifade edilmiştir (Peterson vd, 2005, 25-26)

Aristo'ya göre ilk olarak mutluluğun oluşabilmesi için yaşamda belli bir olgunluğa erişilmesi gerekmektedir. Nitekim bir çocuk henüz ahlak bakımından akla uygun eylemi yapabilecek duruma elverişli olmadığı için, erdemli olmadığı gibi, mutlu da olamaz. Çünkü çocuk henüz daha neyi niçin yaptığının bilincinde değildir, yetkin ve erdemli davranışlarda bulunacak olgunluğa erişmemiştir. Mutlu olabilmek için gelip geçici bir anlık mutluluk da yetmez, mutluluğu ancak belli bir olgunluğa erişmiş bir yaşam içerisinde arayabiliriz. Sonuç olarak Aristo'ya göre mutluluk; yetkin ve olgun bir yaşam süren ruhun erdemli eylemidir (Akarsu, 1998: 122) .

1960'lı yıllarda Maslow ve Rogers gibi hümanist araştırmacılar patolojik vakaların ötesine geçecek çalışmaların yapılması gerektiğinin altını çizmişler ve insana verilen sözlerin önemine vurgu yapmışlardır (Eastman, 2013: 27). Bu yüzden Maslow psikoloji bilimini olumsuz deneyimleri düzeltmeye ve bu deneyimlerin etkisini azaltmaya odaklandığını belirterek, bu haliyle bireyin ruhsal dünyasının sadece yarısıyla ilgilendiğini ifade etmiştir (Wright 2003: 437). Sonuç olarak psikoloji insan varlığının karanlık taraflarıyla ilgilenmiştir ancak insana dair erdemler konusunda yapılan katkılar sınırlı düzeyde kalmıştır (Snyder, 2000: 151). Sigmund Freud o dönemdeki psikolojinin amacını, “bireyi huzursuz eden nevrotik ızdırabın, küçük mutsuzluklarla yer değiştirmesini sağlamak” olarak tanımlamıştır (Simonton vd., 2005: 99).

II. Dünya Savaşı öncesinde psikolojinin üç misyona sahip olduğu görülmektedir. Bunlar: (Seligman, 2002: 4)

1. Zihinsel hastalıkları tedavi etmek,

2. Bireylerin hayatlarını daha anlamlı ve verimli kılmak,
3. Bireylerin yeteneklerinin, kabiliyetlerinin ve güçlü yönlerinin farkına varmalarını sağlamaktır.

Bu dönemde psikolojinin misyonlarına bakıldığında dış çevrenin desteği ile kişinin ruhsal olarak yaşadığı enkazın altından çıkarmanın temel hedef olduğu görülmektedir (Hortaçsu, 2012: 23-24). Yani iyileştirici uygulamalar ile bireyin dış dünyasından, iç dünyasına nüfuz etmek amaçlanmıştır.

Savaşın insanlar üzerinde bıraktığı etkileri tedavi etmek üzere kurulan kliniklerde çalışan psikologlar, büyük ölçüde zihinsel rahatsızlıklara, bireysel hastalıkların değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine odaklanmışlardır (Sheldon, King, 2001: 216).

Pozitif psikolojinin ortaya çıkışı Martin Seligman' ın, baba olmasından sonra, kızı ile arasında geçen bir olay üzerine temellenmiştir. Seligman' ın kızıyla yaşamış olduğu tecrübe sonunda çocuk yetiştirmenin sadece onların sıkıntılarının üstesinden gelmekle ilgili değil, aynı zamanda sahip oldukları potansiyelleri ve en yetenekli oldukları alanları meydana çıkarmak ve geliştirmekle de ilgili olduğunu fark etmesiyle pozitif psikoloji kavramı şekillenmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-14).

Pozitif psikoloji akımı 1998 yılında Amerika Psikoloji Derneği başkanı olan Martin Seligman tarafından oluşturulan ve bireyin olumlu yönlerine odaklanan bir akımdır. Bu akım sayesinde bireyler hayatlarını daha rahat yönetebilir veya bulundukları çevreye daha uyumlu bir biçimde yaşayabilir hale gelecekleri savunulmaktadır. Seligman'a göre psikoloji; sadece rahatsızlıkları, zayıflıkları ve hasarları inceleyen bir bilim değildir. Psikoloji aynı zamanda güçlü yetenekleri, ruhsal olgunluğu ve fazileti de inceleyen bir bilim olmalıdır. Hastalıkları veya rahatsızlıkları tedavi etmek sadece sorunları gidermek değil; aynı zamanda güçlü olan yönleri geliştirmektir. Seligman psikolojinin olumsuz durumları önlemekle veya kötü deneyimleri onarmakla ilgili yaklaşımını olumlu bakış açıları sunmaya, güçlü ruhsal temeller inşa etmeye doğru kaydırması gerekliliğini vurgulamaktadır (Seligman, 2002: 3). Yani pozitif psikoloji sadece yaşanmış olan anılar veya travmalara bağlı kalmaksızın, kişinin geleceğine de sirayet edecek uygulamaların önemine vurgu yapmıştır.

Patolojik bireylere odaklanma sonucunda ortaya çıkan bu kör noktaları gidermek amacıyla “pozitif psikoloji” akımı ortaya çıkmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Önceleri, genellikle mutsuzluk, hastalık, çaresizlik, başarısızlık, tükenmişlik gibi insan davranışlarını araştıran psikoloji bilimi, artık pozitif psikoloji akımı ile birlikte, çağdaş hayatın insanlara sunduğu kolaylıklar ve huzurlu yaşama ulaşabilmenin yolları üzerine odaklanmaktadır (Caprara ve Cernove, 2003: 70). Pozitif psikoloji kavramının ikinci dünya savaşından çok sonra gündeme geldiğini ancak Aristo veya Maslow gibi birçok araştırmacı tarafından mutluluk, erdem gibi kavramlara atıf yapıldığı görülmektedir. Seligman tarafından temeli atılan pozitif psikoloji insan hayatında kötü deneyimler sonucu ortaya çıkan olumsuz duygular ve tutumlar ile kişinin sahip olduğu veya olabileceği güçlü duygular ve tutumlar arasında denge oluşturması açısından önem kazanmaktadır.

1.3.1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı

Pozitif psikoloji hayat kalitesini artırmayı amaçlayan, birey kendini yetersiz ve huzursuz hissetmeye başladığı zaman ortaya çıkan hastalıkları engellemeyi vaat eden; pozitif öznel deneyim, pozitif bireysel özellik ve pozitif kurum bilimidir (Snyder ve Lopez, 2007: 3). Pozitif psikoloji, “insanların, grupların ve kurumların huzurlu ve verimli bir şekilde hayatlarını sürdürmesine olanak sağlar ve onların gelişmelerine fırsat sunan koşulları olgunlaştırır. Ancak pozitif psikolojinin yaşamın stresli, negatif ve yorucu kısımlarını inkâr etmek gibi bir amacı olmadığı belirtilmiştir. Pozitif psikolojinin gerçek amacının madalyonun her iki yüzüne bakabilmek olduğu belirtilmiştir. Yani insan davranışlarının pozitif ve negatif yönleriyle ilgilenerek, negatif yönlerinin iyileştirilmesi; pozitif yönlerin ise güçlendirilmesi temel amaç olarak ifade edilmiştir (Gable ve Haidt, 2005: 103-105). Birey yaşamı boyunca kötü deneyimler kadar güzel anılara da sahip olabilir. Bireyin güçlü yönlerini görmesini sağlaması, gelecekte yaşayabileceği olumsuzluklar ile mücadelesinde kaldıraç gücü sunması açısından, pozitif psikolojinin geçmiş uygulamalardan farklı olduğu söylenebilir.

Sheldon, Frederickson, Rathunde ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi, “ideal insan oluşum sürecinin bilimsel olarak incelenmesi” şeklinde tanımlamışlardır. Bu süreçte temel olumlu özellikler ve unsurlar, kişiyi olumsuz algılardan kurtarmakta ve idealliği ortaya çıkarmaktadır (Fredrickson, 2003: 335). Sheldon ve King tarafından

yapılan diğer tanıma göre pozitif psikoloji; bireye özgü güç ve erdemler gibi olumlu duyguların bilimsel olarak incelenmesidir (Sheldon ve King, 2001: 216).

Pozitif psikolojinin amacının, insanlarda neyin eksik veya hatalı olduğunu değil, neyin tam veya etkili olduğunu vurgulamak amacıyla güçlü özelliklere odaklanmanın (zayıf yönlerin aksine), sağlıklı, refah, iyi bir hayatın iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bireysel açıdan güçlü özelliklerin incelenmesinde üç farklı yaklaşım belirlenmiştir. Bu yaklaşımlar şu şekilde özetlenmiştir (Luthans, 2002b: 697):

1. Özneye ilişkin durum (huzurlu olma, iyi anılar, mevcut durumdan memnuniyet ve geleceğe olumlu bakış ve umut gibi pozitif öznel deneyimler),
2. Mikro durum (sevgi, merhamet, cesaret, motivasyon, azim, affedicilik ve bilgelik gibi olumlu özellikler),
3. Makro grup ve kurumsal durum (bireyleri vatandaşlık yapmaya yönlendiren, sorumluluk alma, fedakârlık gösterme, nezaket kurallarına uyma, ılımlı davranışlar sergileme, hoşgörölü olma ve güçlü bir iş ahlakına sahip olma gibi pozitif vatandaşlık erdemleri).

Pozitif psikoloji, bireylerin rahatsızlıklarından ve kusurlarından çok, olumlu özelliklerine, üstün yönlerine ve erdemlerine odaklanan bir yaklaşım olduğu için geleneksel psikolojinin kullandığı "sağlıksız insan modeline" karşılık "sağlıklı insan modelini" temel almaktadır. İkinci dünya savaşı sonrası psikoloji ile bugünkü pozitif psikoloji arasındaki temel fark sorulan sorulardadır: 'Bireyler neden kaybeder?' ya da 'Bazı insanlar neden kazanır?' (Hefferon ve Boniwell, 2014, 1-5). Pozitif psikoloji bireylerin yaşam deneyimleri sonucunda kaybettikleri fırsatlara, başarılarına veya elde edemediği amaçlara yoğunlaşmak yerine; bireyin geçmişine, şuan ki durumuna veya geleceğine dair olumlu yol gösterici bir bakış açısı sunmaktadır. Pozitif psikoloji yaklaşımından önceki dönemde, psikoloji biliminin insanların kendilerini kötü hissetmelerine neden olan unsurlara veya psikolojik sorunları olan bireylere tedavi edici uygulamalara yer verilmesini aktif yaklaşım olarak nitelendirdiğimizde; pozitif psikoloji yaklaşımını pro aktif yaklaşım olarak ifade edebiliriz. Böylece bu yaklaşım sayesinde birey hem mevcut sıkıntıları ile baş edebilir hem de geleceğe dair kendi gücünün farkına vararak, stresli veya belirsiz durumlara karşı kendini donanımlı hale getirebilir.

Dolayısıyla pozitif psikoloji yaklaşımı bireyin reçetesine hem tedavi edici ilacı hem de psikolojik olarak bağışıklık sistemini güçlendiren koruyucu ilaçları sunmuş olur.

1.3.1.2. Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranış Boyutu

Pozitif psikoloji akımını takiben, örgütsel davranış düşünürleri, bu akımla paralel bir yaklaşımın örgütsel davranış alanında da benimsenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Örneğin örgütsel psikoloji alanında, bilimsel teknikler ve ussal duygusal terapi çalışanların eğitiminde kullanılmaya başlanmıştır (Shatte, Reivich ve Seligman, 2000: 183).

Örgüt ortamına pozitif psikoloji akımının yansıması ile Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu şeklinde iki ana yaklaşım öne sürülmüştür. Bu kısımda bu kavramlar açıklanmıştır.

1.3.1.2.1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu

Örgüt ortamına pozitif psikoloji akımının yansıması ile ortaya çıkan yaklaşımlardan ilki Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu (Positive Organizational Scholarship)'dur. Bu yaklaşım kriz, çatışma ve istenmeyen veya önlenemeyen durumlarda örgütün yaşamını sekteye uğratmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi için pozitif örgütsel özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu daha çok makro ve geniş açıdan örgütsel etkinliğin devamını sağlayacak düşünceleri ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2007b: 9-10).

Pozitif örgütsel düşünce okulunun çalışma konuları arasında kişilerin sahip olduğu üstün özellikler, dayanıklılık, dinamizm, güven, örgütsel erdem, ayırt edici özellikler ve anlam gibi konular bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 179; Bernstein, 2003: 267). Pozitif örgütsel düşünce okulu vicdan, fazilet gibi kişilik özellikleri ve henüz başarı ve verimlilik ile ilgisi kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenmiştir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 10). Pozitif örgütsel düşünce okulu işyerindeki bu olumlu davranışların dinamikleri anlaşıldığı zaman kurumların daha başarılı olacağını ifade etmektedir (Roberts ve diğerleri, 2005: 80).

Bu açıklamalardan hareketle pozitif örgüt okulunun temel üç hedefi bulunmaktadır;(Luthans ve Avolio, 2009: 301)

1. Örgütlerde pozitif süreçlere ve çıktılara katkıda bulunma,
2. Kişiler arası ilişkilerin ve yapısal dinamiklerin düzenlenmesi,
3. Örgüt ortamında pozitif davranış faktörlerinin bilime ve teoriye dayalı olarak araştırılmasıdır.

Pozitif Düşünce Okulu, örgütlerde küçülmenin yol açabileceği zararlı etkilerinin nasıl azaltılabileceğinin yerine, küçülme ile finansal performans ilişkisine odaklanmış; işgören verimliliği ve moralinin artırılması yerine, bireylerin işlerine olan heveslerini artırarak, nasıl daha anlamlı işler yapabileceğine öncelik vermiştir. Diğer taraftan paydaş taleplerinin politik dinamiklerine odaklanmak yerine, basamaklı güçlendirme yoluyla kamu örgütlerindeki paydaşların nasıl daha geniş katılımının sağlanabileceğine vurgu yapmıştır. Ayrıca zayıflıkları yönetmeye veya onların üstesinden gelmeye çabalamak yerine; firma karlılığı, liderlik gelişimi, işgören bağlılığı gibi güçlü yönler üzerine kurulu pozitif sonuçların nasıl üretilebileceğine ışık tutmuştur. Bu yaklaşım özellikle iş ortamında insan davranışı üzerinde örgütsel stratejilerin etkisini ve neden bazı yeteneklerin diğerlerinden daha başarılı olduğunu anlamakta kullanılmaktadır (Cameron and Caza, 2004: 731-737).

Sonuç olarak pozitif örgütsel düşünce okulu bireyin değişmeyen (trait-like) kişilik özelliklerini, karakterini ve içsel dünyasını konu almıştır. Bunlar benlik değerlendirmesi, karakter gücü, Beş Faktör Kuramı ve erdemler olarak belirtilmiştir (Sweet, 2012: 21). Ayrıca bu akım, tümdengelim (kurum-grup- birey) bir yöntem belirlemiştir (Luthans ve Youssef, 2007: 337). Bu akım tümden öze doğru yaklaşımla, pozitif sonuçları elde etmeyi amaçlamıştır. Yani genel bir karar veya sonuç doğrultusunda, onu destekleyecek delillerin aranması sürecidir. Ayrıca kişinin karakterinin, iç dünyasının değişmeyeceği varsayıldığı için daha çok çevresel unsurlara değinilmiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi bu yaklaşımın kişinin moral ve motivasyonunu arttırmak yerine verimliliğini arttırmaya odaklanması da yaklaşımda örgütün elde edeceği -kar veya verim gibi- pozitif çıktıların temel amaç olduğu sonucu çıkabilir.

1.3.1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına yansması ile ortaya çıkan ikinci akım ise Pozitif Örgütsel Davranıştır (Positive Organizational Behavior). Pozitif Örgütsel Davranış çalışanların iş yerindeki psikolojik güçlerine, yeteneklerine ve kaynaklarına vurgu yapmaktadır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006b: 40). Luthans da, bireylerin psikolojik kapasitelerinin sabit ve değişmez değil, değiştirilebilir ve geliştirilebilir olduğunu belirtmiştir. Böylece işgörenlerin işe dair zaaflarından ziyade üstün ve kuvvetli yönlerine odaklanarak, bireylerin pozitif psikolojik sınırlarının ölçülebileceği ifade edilmiştir. Pozitif Örgütsel Davranış sayesinde çalışanların desteklenmesi ve yönlendirilmesi sonucunda çalışanların performanslarında artış olacağı ön görülmüştür (Luthans and Youssef, 2004: 152).

Pozitif örgütsel davranış konusunda Campbell ise, sağlam ve güçlü örgütler oluşturmak ve nitelikli çalışanlar yetiştirmek için bireye yapılan yatırımların önemine dikkat çekmiştir. Ayrıca bireyi harekete geçirecek bir amacının olması ve bu amaca ulaşmak için gerekli desteğin kurumlar tarafından sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Daha sonra işgörenin kendisine ve çalışma arkadaşlarına güven duyması, diğer işgörenlerle kaliteli ilişkiler kurması ve uzman olduğu bir görevinin bulunması gerektiğini belirtmiştir (Nelson ve Cooper, 2009: 78).

Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen pozitif örgütsel davranışın sadece bireysel düzeyde değil, çok düzeyli bir bakış açısı ile incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacılar pozitif örgütsel davranış araştırmalarında bireysel düzey, grup düzeyi ve örgüt düzeyi olmak üzere üç farklı düzeye değinmişlerdir (Yammarino, Dionne, Schriesheim, Dansereau, 2008: 702).

Bir kavramın Pozitif Örgütsel Davranış kapsamında değerlendirilebilmesi için taşınması gereken özellikler şöyledir: (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 11).

1. Kuram ve araştırma temelli olmak,
2. Ölçülebilir olmak,
3. Örgütsel davranış alanına mahsus olmak,
4. Stabil olmanın aksine, duruma göre değişime ve gelişime açık olmak,
5. Çalışanın performansına ve tatminine pozitif etkisi olmak, şeklinde sıralanabilir.

Luthans ve Avolio (2009) ilk iki maddenin örgütsel davranış çalışmalarındaki alışılmış metodlardan geldiğini; bilimsel ölçüt olmadan, sürdürülebilirliğin ve inanılabilirliğin/güvenilirliğin olmayacağı belirtmektedirler. Üçüncü kriterde ise pozitif örgütsel davranışı psikologlardan ve çoğunlukla karakter, kendini değerlendirme, genetik faktörler ve dürtülerle ilgilenen geleneksel yaklaşımlardan ayırmanın bir yolu olarak görülmüştür (Luthans ve Avolio, 2009: 299). Durumsallık ile değişime ve gelişime olanak sağlayacak esnek bir yapının oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Böylece seri ve esnek davranmak zorunda olan, çok çabuk değişen ve öngörülemeyen çevresel şartlar içinde faaliyetlerini gerçekleştirmek durumundaki günümüz örgütlerine, insan sermayesi aracılığıyla benzeri görülmemiş stratejik bir rekabet avantajı sağlanacağı ifade edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2007: 326).

Sonuç olarak Pozitif örgütsel davranış geliştirilebilir özelliklere (state-like) odaklanmış ve tümevarım (birey-grup-kurum) bir yol benimsemiştir (Luthans ve Youssef, 2007: 337). Duruma bağlı olarak geliştirilebilir davranışlara örnek olarak öz yeterlik, umut, esenlik, empati, affedicilik, iyimserlik, özgünlük, dayanıklılık ve duygusal zeka gösterilmektedir (Sweet, 2012: 21). Bu yaklaşımda bireyin, sorunun veya çözümün temelini oluşturduğu varsayılarak; parçadan bütüne veya özelden genele bir yol çizilmiştir. Ayrıca bireyin davranışlarının ve düşüncelerinin değişken olduğu varsayıldığı için geliştirebilir bir model sunulmuştur.

1.3.2. Psikolojik Sermaye

Bu kısımda psikolojik sermaye kavramının tanımına, psikolojik sermaye kavramının özelliklerine ve boyutlarına, psikolojik sermayenin bireysel ve örgütsel açıdan önemine değinilmiştir.

1.3.2.1. Psikolojik Sermaye Kavramının Tanımı

Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına yansması ile ortaya çıkan yaklaşımlardan hareketle Fred Luthans ve arkadaşları; iktisadi, sosyal ve insan sermayelerini analiz ederek bireylerin müspet özelliklerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar psikolojik sermayenin ekonomik, sosyal sermayenin ve insan sermayesinin ötesinde bir kavram olduğunu ileri

sürmüşlerdir. Böylece psikolojik sermayenin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. (Zhao, Hou, 2009: 35-36). Kavramın merkezinde sadece bireylerin olumlu ve güçlü yönleri yoktur, aynı zamanda stresli, çatışmalı bir işyerini de kapsayan, hayatın güçlüklerini aşmak için gerekli olan pozitif psikolojik varlıklar da vardır (Min, Kim, Lee, 2015: 107). Psikolojik sermaye, “bireyin pozitif psikolojik ilerleme durumu” olarak tanımlanabilir (Luthans vd., 2007b: 3). Yaşam boyu duygusal olarak iniş çıkışların yaşanması, bireyin duygu durumunu etkileyerek davranış ve tutumlarına da yön vermesi muhtemeldir. Dolayısıyla bireyin bilişsel gelişiminin ömür boyu sürdüğü dikkate alındığında psikolojik sermaye düzeyinin de değişkenlik göstermesi kaçınılmaz olabilir.

Psikolojik sermaye, “kim olduğumuz” ve “olumlu değişimler sayesinde ne olabileceğimizi” ifade etmektedir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 20). Hatta kim olduğumuzdan öte, en iyi olma yolunu gösteren bir kavramdır (Luthans ve diğ., 2010: 42). Geleneksel ekonomik sermaye kavramına benzer şekilde psikolojik sermaye kavramı, performansın geri dönüşümü ve rekabet avantajı için yapılan yatırımdır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006: 26).

Goldsmith ve arkadaşlarına göre verimliliği etkileyebilme ihtimali olan bireysel tutumların tamamını ifade eden bu kavram, psikolojik sermaye olarak adlandırılmaktadır (Goldsmith vd., 1998: 15). Diğer bir ifadeyle psikolojik sermayenin “bireyin ekonomik, beşeri ve sosyal sermayelerini başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme konusundaki yetenekleri” olduğu söylenebilir (Envick, 2005: 44). Psikolojik sermaye kavramının her ne kadar bireysel temelde bir yaklaşım olduğu ifade edilse de diğer taraftan, işletmeler açısından büyük bir stratejik kaynak veya eşsiz bir varlık olduğu sonucu çıkabilir.

Psikolojik sermaye, “sen kimsin” ve “olumlu bir şekilde gelişerek nasıl biri olabilirsin” görüşüne sahipken, insan kaynaklarından (ne biliyorsun), sosyal sermayeden (kim biliyor) ve ekonomik sermayeden (nelere sahipsin) farklıdır (Luthans vd., 2008: 223). Luthans vd.’ne göre psikolojik sermayenin oluşumunu sağlayan dört faktör aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Luthans vd., 2007: 542):

1. Kendine güven ve zor işlerde başarılı olmak için gösterilen gayret: öz yeterlilik.

2. Başarılı olacağına dair olumlu bakış açısı: iyimserlik.
3. Amaçlara ulaşılacağına dair inanç, **muaffakiyet** için alternatif yolları değerlendirmek: umut.
4. Sorunlar ve problemler olduğunda bile, amaçlar için çaba göstermeye devam etmek: dayanıklılık.

Pozitif psikolojik sermaye; öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşmakla birlikte, onu oluşturan bu boyutların toplamından daha fazla bir anlam ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006,). Psikolojik sermayenin bileşenlerinin toplamından fazla olması psikolojik açıdan sinerji oluşumuna örnek gösterilebilir.

1.3.2.2. Psikolojik Sermaye Kavramının Özellikleri

Psikolojik sermaye örgütsel alanda performansı artırmak amacıyla bir iskelet olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye; bireylerin kişisel yolculuklarında nereden nereye geldiklerine odaklanarak gelişim sürecini vurgulamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 20).

Psikolojik sermayenin sahip olduğu bazı özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır (Nelson ve Cooper, 2007: 11):

- Psikolojik sermaye, diğer tüm sermaye türlerinden daha fazlasını ifade eder.
- Psikolojik sermaye olumludur.
- Psikolojik sermaye benzersizdir.
- Psikolojik sermaye kuram ve tetkik temellidir.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.
- Psikolojik sermaye duruma bağlıdır, bu nedenle geliştirilebilirdir.
- Psikolojik sermaye bireyin performansı üzerinde etkilidir.

Geleneksel ekonomik sermaye kavramına benzer şekilde psikolojik sermaye kavramı da, çalışanlara yapılan yatırımları katlayarak örgüte geri sunar (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006,s. 26).

Örgütsel bağlamda, psikolojik sermayenin temel aldığı faktörlerden biri de durumsallıktır. Psikolojik sermayenin kısa süreli ve anlık olan ruhsal durumlara

nispeten daha da kalıcı olduğu, doğuştan gelen değışmez kişisel özelliklere nazaran daha fazla değışim eğilimine sahip olduğu belirtilmiştir. Buradan hareketle psikolojik sermayenin bireyin uzun vadede gösterdiği davranış ve performansı üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir (Luthans vd, 2008: 824).

Psikolojik sermaye değışmeyen ve kalıcı olan özellikleri değil, deneyim ve eğitimle iyileştirilebilen ve örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda performansı arttırmayı esas alan ve mevcut koşulların da etkisiyle şekillenen özellikleri öne çıkarır. Yani durumsal (state-like) ve karakteristik (trait-like) özellikler ele alınmıştır. Bu özellikler Luthans ve arkadaşları(2010) tarafından aşağıdaki gibi belirtmiştir (Luthans vd., 2010: 43):

1. Pozitif durumlar: Anlık ve fazla değışken hislerimizi içerir. Mesela haz, mutluluk ya da pozitif duygular.
2. Durumsal: Kişiyne ya da duruma göre şekillendirilebilen ve değışime açık; Yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik özelliklerine ilaveten bilgelik ve hoş görme gibi özellikler.
3. Özgünlük: nispeten değışmeyen ve bireye has kişisel özellikler; dışa-içe dönüklük, uyumluluk, öz disiplin, erdemler ve temel yetenekler.
4. Olumlu özgünlük: değışmeyen, kalıcı özellikler; akıl, kabiliyet ve genetik özellikler gibi.

1.3.2.3. Psikolojik Sermaye Kavramının Boyutları

Psikolojik sermaye alanında yapılmış olan araştırmalar sonucunda, dört karamın psikolojik sermayeyi en iyi şekilde tanımladığına karar verilmiştir. Bu kavramlar psikolojik sermayenin boyutları olarak kabul edilmiştir (Nelson ve Cooper, 2007: 13). Bu boyutlar; öz yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olarak belirtilmiştir (Luthans vd., 2007b: 3). Boyutlar bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.3.2.3.1. Umut

Umut; kişilerin hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için sahip oldukları dürtüleri ve hedeflere ulaşmak için yol ve yöntem bulma becerilerinin toplamıdır (Snyder, 1995:

355). MacInnis ve Mello (2005) umudu, bireyin henüz ulaşamadığı ancak gelecekte elde etmek istediği hedeflere dair olumlu öngörü seviyesi olarak tanımlamışlardır. Başka bir ifadeyle umut, gerçekleşmemiş bir ihtimal için beslenen arzunun düzeyidir ve olumlu duygular içermektedir (MacInnis ve Mello, 2005: 2). Diğer bir ifadeyle bir amacı gerçekleştirme niyetindeki kişinin başarılı olacağına dair inancının sıfırdan daha fazla olmasıdır. Yani birey amacını gerçekleştirmek için geçtiği yolların sonunda amacına ulaşacağına inanır(Dilbaz, Seber, 1993: 134).

Snyder umut kavramını, bireyin bir amaca has isteği veya hevesi ile o amaçla ilgili olumlu beklentisinin birleşimi olarak tanımlamıştır. Yani kişinin sadece isteği yetersiz görülmüş, bunun yanı sıra öngörülerinin de müsbet olması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca Snyder ve arkadaşlarına göre birey bir amacı gerçekleştirmek istedikten sonra o amaca ulaşmak için yollar belirlemesi de önemli görülmüştür. Umut, amaçlarla ilgili başarılı bir irade ve istek gücü algılamasıyla oluşur ve hedefe ulaştıracak başarılı yolların varlığının algılanmasından etkilenir. Yol kavramı, amaçlara ulaştıracak, başarılı planlar geliştirebilmekle ilgili his ve algıdır. Snyder'ın tanımladığı umut kavramı, hedefe yönelik güçlü bir irade ve yollardan oluşan iki yönlü tekrarlı bir süreçtir (Magaletta ve Oliver, 1999: 541). İstek gücü, “istenilen hedeflere ulaşmak için eyleme geçme, motive olma ve kararlılık kalma” şeklinde tanımlanırken; alternatif yollar, “hedeflere ulaşmak için başarılı yöntemleri deneyebilme ve engellerle karşılaştığında değişik planlar oluşturabilme yeteneğine olan inancı” olarak tanımlanmıştır (Snyder, 2000: 8). Umut; bireyin bir işi yapabilme gücüdür (Larson ve Luthans, 2006: 80). Snyder ve Feldman aracılık etkisini; “bireyin amacına ulaşmak için seçtiği yola koyulma ve bu yolda ilerleme yeteneğine ilişkin düşüncesi” olarak tanımlamışlardır (Snyder ve Feldman, 2005: 410). Umut kapasitesinin ikinci bileşeni, “yol-yöntem ya da bireyin kendisinde algıladığı kapasite” olarak tanımlanmaktadır (Bailey vd., 2007: 172).

Korner; “umudu, hayali kurulan ancak elde edilmesi muallak olan hedeflerin elde edileceğine dair inanç” olarak tanımlamaktadır. Averill de umudu, “sezilere bağlı olarak şekillenen, istenilen hedeflere yönelik bireyin motivasyonunda rol oynayan ve bu süreçte ortaya çıkan problemleri alt edebilmesini sağlayan bir duygulanım biçimi” olarak açıklamaktadır. Lynch ise, “bireylerin hedeflerine doğru harekete geçtiklerinde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmek için çeşitli çözüm yolları üretebildikleri yaratıcı bir süreç” olarak belirtmiştir (Jensen ve Luthans, 2006: 261).

Umut kavramına ilişkin araştırmalar, önceleri bu kavramın kişiliğin değişime kapalı olduğu görüşü üzerinden yapılırken daha sonraları, bu kavramın duruma göre değişebilen bir yönünün de olduğunu ortaya koymuştur. Kişiliğe bağlı umut, çocukluk çağından sonra değişime son derece kapalı bir yapıdadır; ancak durumsal umut, yaşanmışlıklara bağlı olarak değişime açık özelliğindedir (Snyder vd., 1991: 585).

Umudun bir süreç olarak ele alındığı diğer tanımlamadan hareketle umudun üç bileşeninden bahsedilmiştir. Bu bileşenler; hedefler, izlenecek yol ve yöntemdir (Snyder, 1995: 358-359).

1. Hedefler: Hedefler bireyin ulaşmayı arzuladığı her şeyi ifade eder. Bireyin yaşamıyla ilgili beklentileri ve duygularını biçimlendiren en önemli kaynaklardan biridir. Pozitif duygular, başarıyı algılama; negatif duygular ise başarısızlık olasılığını algılama ya da hedeflerden uzaklaşma ile ortaya çıkar. Pozitif duygular ve başarı olasılığını algılama arasındaki bağlantı, en iyi biçimde hedefe ulaşmayı kolaylaştırıcı bir strateji ile daha da görünür olur. Bu noktada yüksek düzeyde umut sahibi bireyler, ulaşılması kesin olmayan hedefler olsa dahi belirlediği hedefler doğrultusunda inatla yürümeye devam ederler ve kolay olanı değil de zor olan, fakat başarı olasılığını arttıran yolu seğerler.

2. İzlenecek Yol: İzlenecek yol, bireyin hedefleri doğrultusunda yeteneklerini nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini yansıtır. Bireyler, izlenecek yolu belirleme sürecinde yoğun bir düşünme sürecinin parçası olurlar. Yüksek düzeyde umut sahibi olan bireyler, hedeflere ulaşmada izleyecekleri yolu belirlerken birçok alternatifini birlikte ele alırlar ve böylece başarı olasılığını yükseltmenin yanı sıra olası engellerle de baş edebilme imkânı yaratırlar. Bu farklı yollar üzerinde düşünme süreci, daha önemli hedefler mevzu bahis olduğu zaman, yüksek düzeyde umut sahibi bireyler tarafından daha çok alternatif yaratma yoluna gidilerek ele alınır.

3. Yöntemler: Yöntemler, bireyin seçilen yollar üzerinde eyleme geçme ve bu eylemliliğini sürdürme yeteneğini yansıtır. Bu anlamda izlenecek yol üzerinde düşünme, hedeflere ulaşmada harekete geçme ve ısrarlı bir tutum sergileme noktasında bireyi motive eder. "Düşünüyorsam yaparım.", "Hedefime ulaşana kadar hiçbir şey beni durduramayacak." gibi ifadeler sıklıkla yüksek düzeyde umut sahibi bireylerin kullandığı ifadelerdir.

Umut kavramında önemli olan diğer bir husus da ulaşılması istenen amacın belirli bir düzeyde belirsizliğe sahip olmasıdır. Bu belirsizlik düzeyinin çok fazla olması ya da çok az olması, amaca yönelik motivasyonun azalmasına yol açsa da, belirsizliğin fazla olduğu bazı durumlarda bireyin harekete geçip, mücadele etme isteğini körüklediği öne sürülmektedir. Umut düzeyi yüksek bireyler, elde edilmesi garanti gibi görünen amaçlara karmaşıklık ekleyip, bunu daha ulaşılması zor bir hedef haline getirebilirler. Hatta umudu yüksek bireyler, amaçlarına odaklanmakla kalmaz, aynı anda birden fazla amaç için çaba sarfederler. Bu süreçte birey kendine güvenini kaybederse veya amacını uzak bir hayal şeklinde görürse olumsuz düşünceler meydana çıkabilir. Özellikle bireyin amaçlar için oluşturduğu yol haritasındaki planlar haricinde ortaya çıkan engeller, bu düşüncelerin ortaya çıkışını daha da hızlandırabilir (Snyder, 2002: 250-252).

1.3.2.3.2. İyimserlik

Webster iyimserliği, “vakaları müspet şekilde yorumlama meyili” olarak açıklar ve “ortaya çıkabilecek en yararlı ve olumlu sonucun elde edileceğine dair öngörüye sahip olmak” biçiminde ifade eder (Belcher, 2009: 13).

İyimserlik, basitçe bireyin geçmişi ve geleceği hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasıdır. İyimserlik, kişinin mazisi, mevcut durumu ve geleceği ile ilgili tüm süreçlere olumlu bakmasıdır (Luthans vd., 2007a: 87). İyimser bireylerin sadece gelecek konusunda değil tüm yaşadıkları hakkında olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir. Yani kişinin geçmişi veya şu anki durumundan memnuniyeti ve iyimser bakış açısı ağır basmaktadır. Yaşamış olduğu kötü deneyim sonucunda bile elde ettiği kazanıma odaklanması veya “Her şerde bir hayır vardır” yaklaşımı iyimser bakış açısına örnek olabilir. Ayrıca gelecek hakkındaki düşüncelerinde de arzuladığı şeylerin gerçekleşeceğine dair inancın yüksek olduğu söylenebilir.

İyimserliği yüksek insan yaşadığı travmayı atlattıktan, yüzleştiği sorunları çözdükten sonra eski haline döner. İyimserler olumsuz anı ve deneyimlere rağmen kendilerini motive edecek olumlu düşünceleri ve tutumları vardır. Hatta bu kötü deneyimler sonucunda kendilerini daha güçlü hissederler. Değişimden korkmazlar ve değişen durumlara karşı esnek tavırlıdırlar (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Pozitif psikolojinin esas aldığı iyimserlik, şunları sağlar (Luthans ve Youssef, 2004: 24):

1. Birey olumlu çıktılar elde ettiğinde içsel faktörlere; olumsuz sonuçlar elde ettiğinde dışsal faktörlere atıf yapar. Ayrıca hedefine ulaşan birey bunu genelleyici bir yaklaşımla karşılarken; olumsuz bir durumla karşılaştığında bu durumun geçici ve sadece o duruma bağlı olduğunu düşünür.
2. Birey olumlu çıktılar ettiğinde ilk olarak bu sonucun kendi çabasından ve başarısından kaynaklı olduğunu düşünür. Dolayısıyla kendini bu sürecin kahramanı gibi gören kişinin moral ve motivasyonu yükselerek, kendine olan güveni artar.
3. Birey can sıkıcı meselelerle ve sorunlarla karşılaştığında kendine güveni yüksek olduğu için umutsuzluğa kapılmadan, ruhsal çöküntü yaşamadan yoluna devam edebilir.
4. İyimserliğin bireysel ve örgütsel hedeflere varmadaki pozitif etkilerini uygulayarak görür ve öğrenirler. Yani iyimser birey ilerleyen zamanlarda olaylara bakışında müspet açı daha da etkili olur.

İyimser insanlar yaşadıkları olumsuz deneyimleri muvakkat olarak değerlendirirken, kötümserlerin ise olumsuz olayların sürekli yaşanacağına dair inançlarının yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak, iyimserlerin mutlu anı ve hatıraların her zaman olacağına inandıkları, kötümserlerin ise iyi olayların her zaman yaşanamayacağına inandıkları için bu durumları; süreklilik arz etmeyen, gelip geçici anlık mutluluklar şeklinde algıladığı belirtilmiştir. Çünkü kötümser bireylerin genelde hayatın sorunlar, sıkıntılar ve engellerden oluştuğuna dair inançları vardır. (Luthans vd., 2004: 47). Daha açık bir ifadeyle iyimser bireyin başarısızlık yaşadığında veya hüsrana uğradığında sorumluluğu dışarıdaki aktörlere yüklediği, bu durumun şimdiki zaman diliminde kalıp, geleceğe sirayet etmeyeceğine inandığı, yaşanan acı tecrübenin o anki duruma münhasıran oluştuğuna kanaat getirdiği belirtilmiştir. Kötümser bireylerin ise istenmeyen sonuçlar karşısında kendilerini suçlayarak, resmin genelini göremedikleri, engeller ve sıkıntılarla her zaman karşılaştıklarına inandıkları belirtilmiştir (Peterson, 2000: 48; Seligman, 1998: 96).

İş yaşamında iyimserlik kavramı, basit bir şekilde “polyannacılık” oynamaktan daha somut bir anlam taşımaktadır. İyimserlik, motive edici ve motive edilmişliği içermektedir. Daha iyimser olan kişi daha çok çalışmaya motive olur, daha yüksek morale sahiptir ve işinden daha fazla tatmin olur. Zorluklara ve engellere karşı daha fazla dayanıklıdır. Yeni ve zorlu hedefler belirleme konusunda daha fazla isteklidir. Karşılaştığı başarısızlığı geçici olarak görür ve kişisel yetersizliğine bağlamaz. Fiziksel ve zihinsel olarak canlıdır ve iyi hissetme eğilimindedir. İyimserlik kavramı özellikle uzun sabır ve metanet isteyen araştırma ve geliştirme, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi alanlarda çok daha fazla önem taşımaktadır (Luthans, 2011: 214).

1.3.2.3.3. Dayanıklılık

Dayanıklılıkla ilgili ilk akademik çalışmalar bundan yaklaşık elli yıl öncesine Norman Garmezy'nin “Neden şizofren ebeveynlerin çocukları büyürken herhangi bir psikolojik hastalıkla karşılaşmamışlardır?” sorusuna yanıt arayan araştırmasına dayanmaktadır. Literatürde dayanıklılık kavramını kalıtsal faktörlere bağlayan çeşitli çalışmalar olmasının yanında, dayanıklılığın sonradan öğrenilebileceğine ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır. Coutu (2002) dayanıklı bireylerin sahip olduğu üç özelliği aşağıdaki gibi belirtmektedir (Coutu, 2002: 48):

1. Gerçeği olduğu biçimde kabul ederler.
2. İnsan yaşamına dair değerleri ve derin inançları vardır.
3. Değişen koşullara hızlı bir şekilde adaptasyon becerileri vardır.

Dayanıklılık; sıkıntılı, problemli ve ani değişimler karşısında kişinin kendisini toparlayabilme kapasitesidir (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Dayanıklılık, beklenmeyen olumsuz durumların yanı sıra, olumlu değişimler karşısında da bireyde oluşabilecek olumsuz duyguları - stres gibi - bastırarak amaca doğru emin bir biçimde yürümektir (Norman, 2006: 16).

Dayanıklılık, “koruyucu unsurlar ile risk unsurları arasında kalan bireyin bulunduğu çevreye adaptasyonunu kolaylaştıran kavram” olarak tanımlanmaktadır (Windle, 1999: 163). Dayanıklılığın öğrenilebilir bir kavram olduğu dikkate alındığında bireylerin dayanıklılık düzeylerinin –artış veya azalış - değişmesi kuvvetle muhtemeldir. Bireylerin potansiyel dayanıklılık düzeyleri farklılık arz edebilir. Mesela

dayanıklılık düzeyini tecrübeler, içinde bulunulan ortam – aile, iş, sosyal-, koruyucu ve risk unsurlarının dengesi etkilemektedir. Koruyucu unsurlar bireyleri tehdit eden unsurlardan etkilenmeden amaçlarına ulaşmalarını sağlarlarken, risk faktörleri ile baş etmede yardımcıdırlar (Tusaie ve Dyer, 2004: 3).

Dayanıklılık seviyesi yüksek bireylerin iş veya yaşam stresinden kaynaklanan sorunlarla baş etmede başarılı oldukları belirtilmiştir. Bireyin dayanıklılığını çevresi, etrafında cereyan eden olaylara dahil olma ve süreci kontrol etme isteği belirlemektedir. Mesela olumsuz ve ani bir durumla karşılaştığında birey kendi davranışlarını gözden geçirir ve motive olmuş bir biçimde yeni çözüm yolları arar. Hatta bu olumsuzlukların bir fırsat olabileceğine dair inancını yüksek tutar (Güler, 2009: 133).

Luthans vd. (2007), dayanıklılığın gelişmesini sağlayan şu bileşenleri ortaya koyar (Luthans vd., 2007: 116-120):

1. Varlıklar: Bireylerin, grupların ya da örgütlerin pozitif sonuçlar elde etmesini sağlayan özellikler toplamıdır. Bu özellikler; öz-yeterlilik, bilişsel yetenekler, özgüven, hayata pozitif bakış açısı, öz denetim, yaratıcılık, etkileyicilik gibi özellikleri içerir. Burada kastedilen varlıkları örgüt üyelerinin pozitif yönde etkili sonuçlar alabilecekleri biçimde yöneterek ve bu bağlamda varlık yönetim stratejileri oluşturarak onlara, olası risklere ve tehditlere karşı bir koruma kalkını oluşturabilir. Örneğin; psikolojik sermaye düzeyi yüksek liderler ve izleyenleri, daha da senkronize olmuş bir ekip oluşturarak olası sıkıntılarla hem bireysel bazda hem de örgütsel bazda daha etkili biçimde baş edebilirler.

2. Risk faktörleri: Bu faktörler; olası yıkıcı, zarar verici ve negatif etkilere neden olan faktörlerdir.(Boşanma, sosyal güvence eksikliği, bireysel ve toplumsal travmalar gibi). Örgütler, örgütsel bağlamda risk faktörlerini merkeze alan stratejiler geliştirerek bu risk faktörlerinin olası yıkıcı etkilerini azaltabilir. Bu bağlamda örgütler, sağlıklı yaşam programları, çalışanlar için dayanışma etkinlikleri geliştirerek çalışanlarını duygusal tükenmişlik, stres, sağlık problemleri gibi fiziksel ve psikolojik risk faktörlerinden koruyabilirler.

3. Değerler: Bireylerin duygu, düşünüş ve eylemlerini anlamlı kılan, hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları dayanıklılık düzeyine erişerek sürdürülebilir bir çaba ortaya koymalarını sağlayan faktörlerdir. Süreç odaklı stratejiler ortaya koyarak örgüt

üyelerinin olası risklerle başa çıkmasında mevcut varlıklarını, örgütsel varlıklarla bir araya getirerek etkili bir kriz yönetim ağı oluşturabilirler. Örneğin; stratejik planlama ve örgütsel öğrenmeyle örgüt üyelerinin krizlerle baş edebilmesi, kriz dönemlerinin etkili biçimde yönetmeye hazır olması ve böylece örgütün elindeki maddi ve insan kaynağını son kertede verimli kullanması, bunun sonucunda da yeni gerçeklere uyum sağlamada örgütün ve üyelerinin esneklik kazanması sağlanmış olur.

Bu açıklamalar doğrultusunda dayanıklılık, kalıtsal faktörlere ya da çok uzun zaman içinde tecrübelerle bağlı olarak elde edilebilecek üstün bir yetenek olduğu anlamına gelmemelidir. Tersine dayanıklılık; ömür boyu süren ve aşamalı olarak ilerleyen gelişimsel bir süreçtir. Başka bir ifadeyle "Dayanıklılık ulaşılması gereken son bir nokta değil, bir süreçtir." (Luthans ve Youssef, 2004: 22).

Umut ve öz-yeterliliğin aksine dayanıklılık, ileriye yönelik olmaktan ziyade daha tepkici bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin dayanıklılık düzeyi zamanla değişip, çevrenin ve bireyin koruyucu faktörleri tarafından geliştirilmektedir. Diğer bir ifade ile zorluklara, belirsizliklere, karışıklıklara, başarısızlıklara ve hatta pozitif değişikliklere karşı dayanıklı olma anlamına gelen pozitif psikolojik bir yetenek, süreç ve sorumluluğun arttırılmasıdır (Luthans, 2002a: 702). Yani bu durumu bireyin geçmişinden kalan duygusal mirası veya borç yükü olarak iki uçta örneklendirebiliriz. Tabii ki bu iki kavramın tanımı veya atfı tamamen kişinin kendi geçmişini algılamasına bağlı olarak ortaya çıkar. Buradan hareketle geçmişinden psikolojik olarak miras kaldığını düşünen bireyin – bu durum yaşanan zorluklar da olabilir; rahat, huzurlu bir geçmiş de olabilir- gelecekte daha dayanıklı olacağını söyleyebiliriz. Mesela; zorluk yaşayan kişi deneyimlediği olumsuzlukların onu güçlendirdiğini düşünerek bu sıkıntılı süreçleri bir miras olarak görebilir. Diğer aksi durumda ise rahat ve huzurlu bir yaşamı olan bireyin ise kendini psikolojik olarak yıpranmamış hissetmesine bağlı olarak yaşanmışlıklarını miras olarak algılamasına yol açabilir. Diğer uca yerleştirdiğimiz borç yüküne de aynı sistematik açıdan bakabiliriz. Mesela geçmişinden kaynaklı olarak psikolojik açıdan borç yükünün altında kalmış birey de sıkıntılı süreçlere alışkın olduğunu düşünerek mücadelesinde panik veya strese yer vermeden, esnek tavırlarla daha stratejik çözüm yolları bulabilir. Diğer taraftan da bu psikolojik borç yükünün altından kalkamayacağını düşünerek kendine acıyabilir veya mücadele etmekten vazgeçebilir.

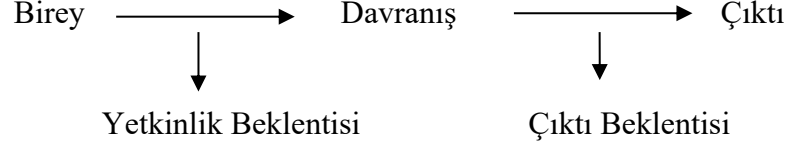
1.3.2.3.4. Öz Yeterlik

Öz yeterlik, kavramı kuramsal olarak kökenleri sosyal bilişsel kurama dayanmakta olup psikolojik sermaye bileşeni olarak kişisel yeterlilik-kendine güven kavramıyla ilişkilidir (Avey vd., 2006: 46). Bandura'nın (1986) sosyal bilişsel teorisine dayanan öz yeterlilik; işyeri koşullarına uyarlandığında işin gerektirdiği görevleri başarmak için bireyin motivasyonu, zihinsel kaynaklarını ve uygun hareket tarzlarını uygulayabileceğine dair inancını göstermektedir (Luthans vd., 2007a: 13). Öz yeterlik, kişinin sahip olduğu becerilere değil, bu becerilerle neler başarabileceğine dair algısıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 214). Yani, “Kişinin donanımlı, eğitilmiş veya deneyimli olmasından ziyade bu vasıfları değerlendirebileceğine dair algısı önem kazanmaktadır.” diyebiliriz.

Öz yeterlik, “bireylerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan becerilerine ve bu hedefleri elde edeceklerine olan inançları” olarak tanımlanabilir. Öz yeterlik inancı; bireyin duygularına, düşünme biçimlerine, motivasyon derecelerine ve davranış şekillerine yön vermektedir (Bandura, 1994: 71-81). Öz yeterlik, “Bireyin kendine olan inancı ile ilgilidir.” diyebiliriz. Yüksek öz yeterlik duygusu olan bireyler, zorlu görevleri tercih ederler ve bunu için çabalarlar, hatta savaşır (Steve, Bliese, 1999: 355). Öz yeterlik, bireyin verilen yapı içerisinde görevini başarıyla yapabilmesi için motivasyon oluşturabilmesine, bilişsel kaynaklarına ve başarıya ulaşmak için gerekli olan davranış biçimleri hakkındaki yeteneklerine atıfta bulunan özgüvenidir (Luthans, 2002: 699).

Bandura (1986) öz yeterlik kavramını açıklarken yetkinlik beklentisi ve sonuç beklentisi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Yetkinlik beklentisi bireyin kendi yeteneklerine ve kapasitesine dair algısı olarak tanımlanmıştır. Sonuç beklentisi, bireyin harekete geçtikten sonra sonuçla ilgili muhakemesidir. Burada kastedilen hedefin yerine getirilmesi veya başarının sağlanması değildir. Sonuç ile kastedilen şey, bireyin eyleme geçmesinden sonra meydana gelecek durumdur. Yetkinlik beklentisinin, sonuç beklentisine göre bireyin davranışı üzerine daha çok etkili olduğu belirtilmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 214). Anlıyoruz ki yetkinlik beklentisinde; birey harekete geçtikten sonra ortaya çıkacak olan durum, sonuç beklentisinde olduğu gibi birey için önem arz etmeyebilir. Kişi için itici güç yapabilme veya başarabilme hissinin baskın olmasıdır.

Belki de sonuçta karşılaşılabileceği durumların daha geri planda olması, öz yeterlik algısının yüksek olduğu kişilerde gözü karalığa ve benzer azim davranışına yol açmaktadır.



Kaynak: Bandura, A. (1977), Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change Psychological Review, 84(2), sayfa 193'ten yararlanılarak uyarlanmıştır

Şekil 1.1. Yetkinlik Ve Çıktı Beklentisi Süreci

Birey her zaman istediği şeyi elde etmesine olanak sağlayacak davranışları sergileyebileceğine inanamayabilir. Yani bireyin kendi hayatını kontrol ettiğine dair inancı ile onun hayalindeki amaca ulaşabilmesi için sergilemesi gereken davranışları gösterebileceğine dair düşüncesi farklı olabilir. Diğer bir ifadeyle öz yeterlikte önemle üzerinde durulan nokta spesifik, eylemleri gerçekleştirme yeteneğine olan inancıdır (Aronson vd., 2012: 873). Öz yeterlik kavramının durumsal, belirli bir göreve dönük özelliğinin yanı sıra eğitime ve geliştirmeye açık olduğu ifade edilmiştir. Kişinin belli bir işi yaparken öz yeterliği yüksekken, diğer bir işi yaparken öz yeterliği düşük olabilir. Örneğin; bir sistem analisti özel bir programlama probleminin çözümünde yüksek öz yeterliliğe sahipken, aynı kişi problemin nasıl çözüleceğine ilişkin olarak yöneticisi için rapor yazmakta düşük öz yeterliğe sahip olabilir. Burada dikkat çeken husus, eğitim ve destek ile bu düşük öz yeterliğin yükseltilebilir olmasıdır. Bunun sonucunda yükseltilmiş öz yeterlik düzeyi, artan performansla sonuçlanacaktır (Luthans, 2011: 203).

Buradan hareketle bireyin hayatına dair genel değerlendirmesi ile belirli bir olaya dair öz yeterlik hissi veya algısı değişik olabilir. Ayrıca kavramın spesifik eylemleri gerçekleştirme yeteneğine olan inanç tanımı, bir bireyin tüm hayatı boyunca veya tüm işlerinde öz yeterliği yüksek veya düşük diyemeyeceğimizi göstermektedir. Yani bir çalışanın örgüt ortamında maruz kaldığı her stres faktörüne aynı tepki veremeyeceği sonucunu çıkarmamıza vesile olabilir. Örneğin; örgütsel stres kaynağı olan çatışma

ortamında çalışanın bu durumu rekabete çevirerek kendi yeteneklerine ve bilgisine güvenini tazelemesine ve bu duruma bağlı olarak da motivasyonunu arttırarak işine daha sıkı sarılmasına neden olabilir. Ancak yine örgütsel stres kaynağı olan grup içinde rol belirsizliğinin olması, bireyi olumsuz etkileyerek kendini yetersiz ve güçsüz hissetmesine yol açabilir. Bu iki örgütsel stres kaynağı için kişinin geliştirdiği davranış ve düşünce modellerinin farklı olmasına bağlı olarak öz yeterlilik algıları değişkenlik gösterebilir.

Öz yeterlik düzeyini etkileyen süreçler dört başlık altında aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 69):

1. Eylemsel Uсталık Deneyimleri: verilen işte muavaffak olmak, öz yeterlilik seviyesi üzerinde en fazla etkiyi oluşturmaktadır. Ancak bu muavaffakiyet öznel bir durumdur. Yani kişinin kendi çabasını nasıl değerlendirdiği önemlidir. Mesela; belirlenen amaca başarıyla ulaşmasına rağmen, birey amacı basit ve küçük görüyorsa, bu durum kişinin öz yeterliliğini arttırmayabilir. Ya da başarılı olmasına rağmen göstermiş olduğu çabasını ve performansını, kendini kıyasladığı başarı sınırın altında görüyorsa yine öz yeterliliği artmayabilir.

2. Temsili Öğrenme: Temsili öğrenme sürecinde kişi kendiyle benzer işi yapan diğer çalışanları inceler ve bu çalışanlar başarılı olduğunda kendine güveni artar. Alınan rol model ile kişi arasındaki ortak noktalar ne kadar fazlaysa, bireyin öz yeterlik düzeyi o derecede olumlu etkilenir. Temsili öğrenme yolunu seçen bireyin genellikle iş tecrübesi ya çok azdır, ya da hiç yoktur. Mesela işe yeni giren çalışanın bu işte uzmanlaşmış mesai arkadaşları gözlemesi, örnek alması örnek verilebilir.

Öz yeterliği artırmak adına Avolio ve Luthans (2006) tarafından önerilen bir diğer yöntem ise hayali deneyimler ve bireyin hayali olarak başarılı olan kendini rol model olarak almasıdır. Bu yaklaşım gelecekte hayali olarak edinilen başarının şimdiye taşınması ile ilgilidir. Hayali başarılı kendilik, bireyin işini yaparken karşılaştığı zorluk durumunda gelecekte başarılı olan kendini rol model alarak bu zorlukları aşması ve kendine güvenini artırarak öz yeterliliğini yükseltmesi durumudur (Luthans ve Youssef, 2004:155)

3. Sözlü Cesaretlendirme: bireyin güvendiği ve uzman olduğunu düşündüğü kişiler tarafından yüreklendirilmesi, öz yeterlik düzeyine önemli katkılar

sağlayabilmektedir. Örneğin işyerinde saygı duyulan bir idareci, işgörenlerine görevlerini başaracaklarına inandığını söyler ve onları cesaretlendirirse çalışanların özyeterliliklerine katkıda bulunmuş olur. Bu yöntemin verimliliği, ikna eden kişinin inandırıcılığına bağlıdır (Bandura, 1997: 4).

4. Psikolojik Uyarılma: Kişinin yaşadığı süreç ve maruz kaldığı olay bireyin algılama ve psikolojik uyarılma - olumlu veya olumsuz - şekline sirayet ederek öz yeterlilik seviyesini etkilemektedir. Burada bireysel algı şekilleri ve psikolojik unsurlar önem kazanmaktadır. Bazı bireyler engembeli ve sıkıntılı süreçlerden kaçınırken, bazı bireyler ise bu durumları coşku verici, eğlenceli ve cazip bulabilir. Dolayısıyla olumsuz algılama ve uyarılma bireyin sürece dahil olma isteğini köreltebilir ve kendi yeteneklerine olan güvenini azaltabilir. Mesela; stresli ve sorunlu bir sürecin sonunda birey hedefine ulaşıyorsa, birey bu süreçte yaşadığı sıkıntılardan ötürü kendini yetersiz görmeye başlayabilir ve öz yeterlilik algısı olumsuz etkilenebilir.

Bireyin öz yeterlilik kazanması; belirli bir amaca başarıyla ulaşmış olmasına, gözlemlediği kişilerin tecrübe ve uzmanlık bilgilerinden faydalanmasına, çevresindeki kişiler tarafından teşvik edilmelerine ve olumlu telkinlerde bulunmalarına bağlıdır. Ayrıca örgütler zor bir işi çalışanlara direkt vermek yerine; o işi basit ve küçük parçalara ayırarak çalışanlara sunabilirler. Böylece çalışanların öz yeterlik düzeyi olumlu şekilde etkilenebilir (Luthans vd., 2007: 44).

Çoğu eylem planı öncelikle düşünceler, senaryolar olarak oluşturulur. Kişinin öz yeterlilik düşüncesi bu senaryoları şekillendirir, olgunlaştırır ve denenmesine yani hayata geçirilmesine imkan tanır. Öz yeterlilik düzeyi yüksek insanlar, daha zengin zihinsel kaynaklara sahiptirler ve olayları idare etmek konusunda daha mahirdirler.

1.3.2.4. Psikolojik Sermayenin Önemi

İş yaşamındaki zorlu rekabet ortamları göz önünde bulundurulduğunda esnekliğin önemli bir yeri vardır. Pozitif psikoloji bağlamında esneklik; “bireyin karmaşık ve zorlu bir durumda olduğu zamanlarda kendini duruma göre ayarlayabilmesi, çabuk çözüm yolları bulabilmesi, olumsuzlukları hızlı bir şekilde bertaraf etmesi, görev ve sorumluluklarına odaklanması” olarak tanımlanır. Esnekliği yüksek olan bireyler komplike, rekabetçi, değişken ve belirsiz şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlarlar.

Ayrıca bu bireyler becerileri, arzuları, inançları aracılığıyla, sahip oldukları sosyal, zihinsel, psikolojik varlıklarını geliştirirler. Böylece risk faktörlerinin yıkıcı etkilerini ortadan kaldırırlar. Pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan dayanıklılık, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik; esnekliğin gelişimini sağlayan varlıklardan sayılmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 120-121).

1.3.2.4.1. Psikolojik Sermayenin Birey Açısından Önemi

Pozitif örgütsel davranış, özellikle çalışan davranışlarında olumsuz tutumların azalmasında önemli bir yol olarak görülmüştür (Avey vd., 2008b: 123). Çünkü olumlu öngörüler olan işgörenler daha olumlu tutum ve davranışlar sergilerken, öngörüler olumsuz olanlara daha olumsuz tavır ve tepkiler göstereceklerdir (Wanous vd., 2000: 133). Dolayısıyla beklenti ve sergilenen davranış arasında sıkı bir ilişki olduğunu varsayarsak geleceğe dair olumlu, iyimser, umut dolu beklentiler sonucunda bireyin davranışları da paralel yönde - mücadeleci, sabırlı veya esnek - olabilir.

Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler yerine getirilmeyen sorumluluklara karşı daha fazla tepki vermeye meyilli olduklarından, düşük psikolojik sermayeli bireylere nazaran işten ayrılma ve seslilik gibi aktif davranışları, sadakat ve ihmal etme gibi pasif davranışlardan daha fazla sergilerler. Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler sorunları çözme potansiyelleri hakkında yüksek beklentiler içinde olurlar ve karşılıklı bir çıkar ilişkisini sürdürebilecek yetenekleri olduğuna dair güçlü bir inanç taşırlar. Dolayısıyla bu bireylerin seslilik davranışlarıyla ilişkilendirilmeleri, birey-örgüt arası ilişkileri düzeltme yönünde yapıcı davranışlar sergilemeleri daha olasıdır. (O'Donohue, Martin, Torugsa, 2015: 137). Psikolojik sermayesi yüksek bireyin çevresel olaylara tepkisinin daha aktif olduğu görülmektedir. Örgütleri ile yaşadıkları sıkıntılarda kendi yeteneklerine duydukları güven doğrultusunda, pasif bir şekilde durmak yerine daha tepkisel ve sonuç odaklı davrandıkları söylenebilir.

Bireylerin umut düzeylerini belirlemek amacıyla şu sorulardan çoğuna evet cevabı verilmelidir: istenç düzeyiniz fazla mıdır? Amaçlarınıza ulaşabilmek için kararlı davranır mısınız? Yaşamdan elde ettiğiniz çıktıların kontrolü sizin elinizde midir? Aklınıza koyduğunuz bir hedefi elde etmek için sabırla çaba gösterir misiniz? Sizi belirlediğiniz planlardan vazgeçirmek zor mudur? Size verilmiş bir görev veya size

tanımlanmış bir amaç yoksa kendiniz görev tanımlı yapıp, kendinize amaçlar belirler misiniz? Böyle bu amaçlar uğruna emek vermekten hoşlanır mısınız? (Luthans, Youssef and Avolio 2007: 63). Bu doğrultuda verilen cevaplarda evetlerin çokluğunda kararlı, istikrarlı, çevresine yön verebilen, kendi geleceğini kendi şekillendirebilen bir birey karşımıza çıkmaktadır.

Masten ve Reed (2002: 75) dayanıklılık kavramını, önemli düzeydeki zorluk ve risk durumlarında bireylerin göstermiş oldukları pozitif adaptasyona yönelik fenomenler olarak ifade etmişlerdir. Tugade, Fredrickson ve Barrett (2004: 1169) ise psikolojik dayanıklılık terimini kullanarak, dayanıklılığı bireyin değişen durumsal koşullara esneklik gösterebilmesi ve yaşadığı negatif duygusal deneyimlerde kendini toparlama kabiliyeti olarak tanımlamışlardır. Ayrıca motivasyonlarının yüksek olduğu ifade edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Yapılan çalışmalarda umut düzeyi yüksek bireylerin motivasyonları fazla, özgüvenleri yüksek, sorunlar karşısında yaratıcı çözümler ürettikleri görülmektedir. Dolayısıyla bir işi başarmak için verdikleri emek ve gösterdikleri sabır oldukça fazladır (Luthans ve Jensen, 2002: 314; Peterson, Luthans vd., 2011: 427).

Öz yeterlilik düzeyinin yüksek oluşu o bireyin psikolojik açıdan zaaflarının olmadığını gösterebilir. Çünkü öz yeterlikleri hakkında olumsuz algıları olanlar problemlerle karşılaştıklarında mücadeleden kaçarak, kendilerini güçsüzleştirecek bir kanaat içine girmektedirler. Diğer taraftan yüksek öz yeterlik düzeyine sahip olan bireylerin, kendilerine daha çok güvendikleri, zorlu görevleri üstlenerek çaba göstermekten kaçınmadıkları gözlenmektedir (Caprara & Cervone, 2003, 67). Bireyin öz yeterlik düzeyi arttıkça planladığı işleri yapabileceğine dair inancı da yükselmektedir. Böylece ruhsal olarak dinginlik içinde olan birey stres ve sorun yönetiminde daha fazla başarılı olur (Sivanathan, Arnold, Turner ve Barling, 2004: 245-249).

Nietzsche'nin bir kitabı ya da Dostoyevski'nin sara nöbetlerinin incelikleri saatlerce tartışabildiği halde normal hayatta bireyin bir deliyle çok kısa bir süre birlikte kaldığında tedirgin olma ihtimalinin yüksekliği ifade edilmiştir. Aslında burada bireyin beklenmeyenden korktuğu ve belirsizlikten çekindiği anlatılmaya çalışılmıştır. Birey tüm mesleki ve toplumsal ilişkilerde her şeyi önceden bilmek ve denetlemek ister

(Vassaf, 2014: 51). Bireyin hayatını etkileyen toplumsal ve kültürel olaylar bütününe anlmaya ve kontrol etmeye çalışır. Böylece çevresinden gelebilecek tehditleri bertaraf edeceğine inanır ve kendini güvende hisseder. Fakat bulunduğu ortamı kontrol edemediğine inanıyorsa birey, sakinliğini koruyamayabilir ve stres oluşumunu engelleyemeyebilir. Böyle bir hissiyat içinde olan birey bulunduğu ortamı tehlikeli, değişken ve belirsiz bulabilir. Bu durum da kişinin olaylara bakış açısında şüphecî, karamsar olmasına yol açar. Mesela olması muhtemel olmayan kötü bir vakaya odaklanan kişi daha çok kaygılanır, kendine güveni azalır. Özellikle kendi yeteneklerine ve becerilerine güveni azalan bireyin öz yeterlik inancı düşer. Öz yeterlik inancı düşük olan bireyin problemlere veya sorunlara bakış açısı daha dar kapsamlıdır, yaratıcı çözüm yolları bulmada yetersizdir (Çubukçu ve Girmen, 2007, 64). Öz yeterliliği yüksek bireyler ise, amaçlarına engel olacak faktörleri belirlerler ve performanslarını pozitif şekilde etkileyecek başarı senaryoları kurgulamayı başarırlar ancak; öz yeterliliği düşük olanlar olumsuzlukla sonuçlanabilecek ihtimaller üzerine kafa yorarlara ve enerjilerini bu şekilde tüketirler.

Yüksek öz yeterliği; girişken, yenilikçi, yüksek performanslı, her işte sebat gösteren, dinamik, algıları açık, çevresini kontrol edebilen, dayanıklı, reddedilmeyle baş edebilme, görüş ayrılıklarına meyilli olma davranış şekilleri ile olumlu ilişkili içinde olduğu ifade edilmiştir. Düşük öz yeterliği ise kendine şüpheyile bakan, düşük performanslı, kötümser, işin peşini erkenden bırakan kişilik davranışları ile ilişki olduğu ifade edilmiştir (Ives, 2005: 21).

Scheier ve Carver (1992) iyimserliğin etkilerini yalnızca insanların kendilerini daha iyi hissetmesi olarak görmenin büyük bir yanılsama olacağını belirtmişlerdir. Çünkü iyimserlik, insanların aşılması güç zamanlarda neler yaptığını ve zorlukların üstesinden gelebilme yeteneğini de doğrudan etkilemektedir (Scheier ve Carver, 1992: 202).

Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ise gerçekçi ve esnek bir iyimserlik olup ne bireyin elde ettiği tüm başarıları içselleştirmesini ve hayatının tüm alanlarında kontrolün bireyde olmasını, ne de tüm başarısızlıkları bireyin dışsal sebeplere atfederek sorumluluktan kaçmasını beklemektedir (Luthans vd., 2007a: 96). Dengeli bir

iyimserlik yaklaşımı sayesinde bireyin olayları yorumlamasında, bireyin karar verme sürecinde önemli bir rol oynayabileceği söylenebilir.

Psikolojik sermaye kavramı sadece olumlu olaylara odaklanmaz, istenmeyen veya kötü olayları da dikkate alır. Kavramın temelinde olumlu ve olumsuz olayları dengeye getirilerek kişiyi psikolojik açıdan güçlü kılmak vardır (Lazarus, 2003: 106). Örneğin belirli düzeydeki stresin bireyde yaratıcılığı ve performansı arttırdığı, hedefe odaklanmayı sağladığı görülmüştür (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 216). Birey açısından da hem güçlü hem de zayıf yönleri odaklanarak bunların arasında uyumun sağlanması kavram açısından önemlidir. Mesela iyimserlik bireyin güçlü yönlerinden sayılabilir. Fakat birey kendi yeteneklerine, çevresindeki olaylara, bulunduğu şartlara fazla iyimser bakması durumunda birey gerçeklikten uzaklaşabilir. Kendi hatalarına ve eksikliklerine bakışı kör olabilir. Ayrıca karşılaşılabileceği zararı, büyük riskleri ve tehditleri görmesine dolayısıyla da önlem almasına, kendini geliştirmesine engel olabilir.

Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, ayrıca psikolojik sermayenin –özellikle umut ve iyimserlik boyutlarının- iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir (Erkuş, Fındıklı, 2013: 314).

Stresli bir ortamda bulunan bireyin psikolojik sermayesi yüksek ise işten ayrılma yerine bu süreç ile başa çıkmaya çalıştığı belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda dayanıklılığı yüksek bireylerin stresli durumlarla karşılaştığında iş değiştirmek yerine baş edebilmeyi denediği, yeni deneyimlere daha açık olduğu, zorlukla karşılaştıklarında duygusal istikrar gösterdikleri gözlenmiştir. (Avey, Luthans, Jensen, 2009: 683). Günümüz örgüt ortamında çalışanlar üzerindeki stres faktörlerinin baskısını etkisizleştirecek eşsiz bir kaynak olarak psikolojik sermaye kavramı görülebilir. Ayrıca bireyin etkileşim halinde olduğu çevrenin –ait olduğu grupların veya çalıştığı kurumların – bir parçası olduğu dikkate alındığında, bireye yapılan yatırım sayesinde özden kabuğa –birey- grup- doğru bir etkileşim sürecinin öneminden bahsedebiliriz. Dolayısıyla bireysel bazda elde edilen kazançların, örgütsel çıktılara yansması kuvvetle muhtemeldir.

1.3.2.4.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Açıdan Önemi

Pozitif örgütsel davranış alanında artan çalışmalar sayesinde fiziksel ve finansal sermayenin yanı sıra insan ve sosyal sermayenin de önem kazanmasıyla birlikte psikolojik sermaye kavramı ön plana çıkmıştır. Böylece kavram, örgütler ve yöneticiler için eşsiz rekabet üstünlüğü sağlayan ve katma değer yaratan bir varlık olduğu anlaşılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004, 27).

Luthans, örgütlerin performansını arttırmak için aşağıdaki özelliklere sahip çalışanların olması gerektiğini belirtmiştir:

1. İyimserlik,
2. Umut,
3. Mutluluk,
4. Dayanıklılık,
5. Duygusal zeka,
6. Öz güven/ yeterlilik hissi.

Bir müteşebbis, girişim planını uygularken karşılaşılabileceği sıkıntıları alt etmesi gerektiğinde, psikolojik sermaye kavramının önemi daha da artmaktadır. Bu sıkıntılar; ekonomik yetersizlikler, hukuki zorunluluklar, pazar standartlarına uyum sağlayamama, işgören devir hızının yüksekliği, rekabetin şiddetli olması, alıcıların istek ve taleplerinin hızlı bir şekilde değişmesi gibi pek çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bahsedilen sıkıntılar girişimcinin planını değiştirmesine, küçülmeye gitmesine, hedeflerini yeniden gözden geçirmesine, örgütün belirlenen rotasını değiştirmesine neden olabilir (Envick, 2005: 41).

Masten (2001, 234-235) psikolojik sermayenin boyutu olan dayanıklılığı geliştirmek için kurumların geliştirmeleri gereken stratejileri şöyle sıralamıştır: Risk odaklı stratejiler, varlık odaklı stratejiler ve süreç odaklı stratejiler. Risk odaklı stratejiler, beklenmedik ve ani bir şekilde ortaya çıkan riskleri ve tehditleri azaltacak stratejilerdir. Varlık odaklı stratejiler, başarıyı kolaylaştıran, hedefe ulaşmayı sağlayan kaynaklara göre seçilmiş stratejilerdir. Süreç odaklı stratejiler ise, risk faktörlerini azaltarak ve kaynaklardan yararlanarak, belirlenen hedefe ulaşmak için oluşturulan esnek stratejilerdir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Psikolojik sermayenin boyutlarından olan öz yeterliğin, etkili iş dizaynı yapmada, hedef belirlemede ve stres

yönetiminde öneminin büyük olduğu ifade edilmiştir (Luthans, 2010: 235). Ayrıca psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir (Hayek vd., 2012: 272). Anlıyoruz ki psikolojik sermaye ve boyutları işletmelere birçok anlamda insan sermayesinin etkin bir şekilde kullanılmasına imkan vermektedir.

Güven, verimli ve etkin ilişkilerin temel bileşenidir. Güven sayesinde örgütte sosyal sermaye güçlenir. Bu sayede de bireylerin bilgi paylaşımı artar. Çalışma ortamında bilgi paylaşımının olması da bireysel performans üzerinde olumlu etki yaratır. Bireysel yüksek performans ve güven duygusu örgüt ortamında yaratıcılığın ortaya çıkmasında büyük bir rol alır. Psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi ve sağlıklı iletişimin olması olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesinde psikolojik sermaye kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Wardlaw, 2015: 16, 71).

Luthans ve Youssef (2004: 157) psikolojik sermayenin birikimli ve birbirine bağlanan özelliğinin de rekabetçi avantaj sağlamada büyük bir yarar sağladığını belirterek bunu şu şekilde açıklamaktadır: Hiçbir işgören örgüte boş bir bellek ile gelmemekte aksine içi hayat tecrübeleri ile dolu psikolojik bir bavulu örgüte taşımaktadır. Ayrıca işgörenin sosyal çevresindeki olup bitenler elbette ki onun psikolojik kapasiteleri olan öz yeterliliğini, umutlarını, iyimserliğini ve dayanıklılığını etkilemektedir. İşte tüm bu psikolojik dinamikleri bir fırsat olarak değerlendiren örgütler, işgörenlerin psikolojik değişim ve yenilenmelerindeki esneklik ve uysallığın farkında olarak psikolojik sermayeye odaklanmakta ve böylece işgörenlerin güvenini kazanarak kendilerinin örgütteki en önemli varlık olduklarını hissetmelerini sağlamak ve rekabetçi avantajı yakalamaktadır.

Örgüt ortamında çalışanların sadece pozitif yönlerini geliştirici uygulamaların yapılması gerçekçi olmayabilir. Birey pozitif duyguların yanı sıra negatif duyguları da barındıran bir varlıktır. Yani pozitif psikolojik sermayenin varlığı, psikolojik borcun (negative psychological debt) yokluğu anlamına gelmez. Önemli olan bu iki duygu durumu arasında dengenin kurulabilmesidir. Negatif duyguları baskılayıcı tutumlar bu özelliklerin olmadık zamanda ve mekanda patlak vermesine neden olabilir. Örgütler Psikolojik sermaye ile psikolojik borç arasındaki fark sonucu ortaya çıkan –alacak ve borç arasındaki olumlu fark- psikolojik öz sermaye bakiyesine bakmalıdırlar. Olumsuz

fark ortaya çıktığı zaman bireylerde oluşan duygular; çaresizlik, sinizm, acizlik, savunmasızlık, kolay kırılabilirlik olarak ifade edilmiştir. Yani umudun düşük olduğu durumda çaresizlik, iyimserliğin düşük olduğu durumda sinizm, öz yeterliliğin düşük olduğu durumda ise acizlik, dayanıklılığın düşük olduğu yerde ise kolay kırılabilirlik hisleri ortaya çıkacağı belirtilmiştir (Millard, 2011: 23-25).

Psikolojik sermaye kavramının ve onun alt bileşenlerinin bireyin algısına bağlı olduğunu dikkate alırsak; örgütsel başarı elde etmek için örgütlerin nihai hedefi, davranışı etkilemek adına örgütsel uygulamalar, politikalar gibi birçok faktör sayesinde bireylerin algısına nişan almak olmaz mı? Sahip olunan beceriler ile bu beceriler sayesinde bir işi yapabileceğine dair inanç da kişinin kendi özünün farkındalığının önemi ortaya çıkmaz mı? Dolayısıyla göstermelik veya kalıp haline gelmiş örgütsel uygulamalar veya yöneticilerin standart tavırları, çalışanın özüne ve algısına nüfuz etmeyebilir. Dolayısıyla her bir bireyin tek başına bir dünya olduğu dikkate alındığında bireye özgü taktikler önem kazanabilir. Bu durum zor, zamana mal olacak bir durum olabilir. Ancak sonuçta elde edilecek çıktı örgüt için paha biçilemez olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Değişim hızının ve rekabet şiddetinin fazla olması sebebiyle kurumların ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanmaları gerekir. Bu nedenle kurumlar açısından eşsiz bir kaynak olan insan kaynaklarına verilen önem artmıştır. İnsan kaynaklarının verimliliğini ve performanslarını arttırmak amacıyla örgütsel yaşamın kalitesini düşüren tüm olumsuz faktörler ortadan kaldırılmalıdır.

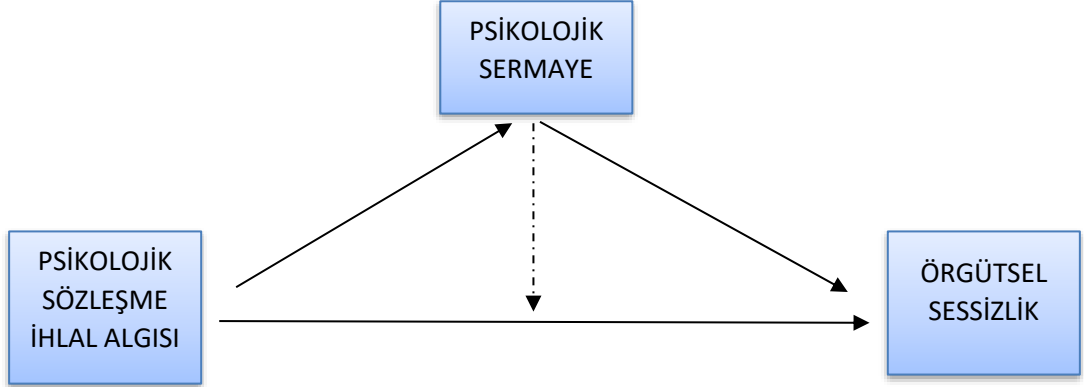
Çalışma hayatında işgören için en uygun ortamın sağlanmasında önemli sayılan hıuşu işgören ile kurumu arasındaki bağın kuvvetidir. İşgören ve kurum arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme kavramı, aleni görünmeyen bağları temsil etmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısının bireylerde oluşması bu zımni bağların kopmasına böylece örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kendine verilen ve vaat edilen sözlerin tutulmadığını düşünen işgören, haksızlığa uğradığını hissedecektir. Bu olumsuz algıya bağlı olarak ya hakkını arama yolunu seçecek ya da tepkisiz kalarak yaşadıklarını kabullenecektir. Başka bir ifadeyle algılanan psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgütteki ses çıkarma/sessiz kalma düzeylerini etkileyecektir.

Örgütsel sessizlik; işgörenlerin, görevleri ile ilgili hususlar ve problemler hakkındaki malumatlarını, deneyimlerini ve endişelerini bilinçli olarak yönetimle paylaşmamalarını, öneri ve fikirlerini kendilerine saklamalarını ifade eder. Dolayısıyla işgörenlerde böyle bir eylemsizlik halinin ortaya çıkması, örgütte sıkıntılı bir süreç olduğunu göstermektedir. Yönetimsel veya kişisel birçok unsur örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etken olabilir. Ayrıca örgütte hakim olan havanın niteliği de bireyin davranışlarını belirlemektedir. Eğer örgütte sorunlara karşı tepkisizlik havası hakimse; psikolojik sözleşme ihlaline kapılan birey çoğunluğa uyarak pasif kalmayı tercih edebilir. Pasif tutumlardan kasıt; birey durumu kabul ederek sessizleşebilir, kendini veya başka birini/birilerini korumak adına susabilir veya kurumuna duyduğu duygusal

yakınlık hissiyle susabilir. Birey bireysel ve örgütsel durumlara göre pasif davranışları tercih etmeyerek ses çıkarabilir. Sonuçta bireylerin psikolojik sözleşme ihlal algıları örgütsel sessizliklerini arttırabilir veya azaltabilir. Bunun temel nedenlerinden birisi çalışanların psikolojik sermayeleri olabilir.

Psikolojik sermaye; bireyin yaşamı boyunca pozitif psikolojik gelişimi olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle psikolojik sermayenin geliştirilebilir bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireyin sosyal bir varlık olduğu dikkate alındığında psikolojik sermayesinin değişime açık olduğu görülür. Dolayısıyla psikolojik sermayesinin düzeyine bağlı olarak yaşadığı olaylara yüklediği anlam da değişmektedir. Bir anlamda yaşanan olayın tasvirinde yüklenilen anlamlar – zorlu, sıkıntılı, sevindirici, motive edici- kişinin psikolojik sermayesine bağlı olarak değişmektedir. Kişinin yüklediği anlamlar doğrultusunda vereceği tepkiler de farklılaşabilir. Özellikle kendi potansiyeli hakkındaki görüşleri kişinin eyleme geçme(me) niyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Mesela iş ortamında işgörenin esnek tavırlar sergilemesi, olumsuz olaylarla karşılaştığında alternatif birçok çözüm yolu bulması, stresle baş etmesi psikolojik sermayesinin yüksek olduğunun göstergesidir. Bu açıdan bakıldığında psikolojik sermaye düzeyinin çalışanların sessizliğini etkilediği görülür.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı bireyin sessizlik davranışını sergilemesinde etkili olduğu gibi çalışanın psikolojik sermayesine göre bu etki farklılaşabilir. Psikolojik sermayesi yüksek birey ile psikolojik sermayesi düşük bireyin çevrelerini algılama biçimleri farklı olacağı için bu çalışmada psikolojik sermaye kavramının psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide oynadığı role bakılmıştır. Buradan hareketle psikolojik sözleşme ihlal algısı bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve psikolojik sermayenin düzenleyici ve aracı rolü incelenmiştir. Analiz safhasında çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının; kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik gibi farklı nedenlerle ortaya çıkan sessizliklerine etkisinde, psikolojik sermayelerinin oynadığı rolü açıklamaya çalışan bir modelin önerilmesi ve bu modelin test edilmesi sonucu önemli bulguların elde edilmesi beklenmektedir. Araştırmamızda bu ana sorunsaldan hareketle yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme kavramı; birey ve örgüt arasındaki, birbirinden almayı ve birbirlerine vermeyi kabul ettikleri tavizleri, karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri çıktıları veya elde etmeyi umdukları kişisel çıkarları ifade eden, örtük sözleşmeler şeklinde tanımlanmıştır (Kotter, 1973: 92).

Psikolojik sözleşme, daha çok bireysel bakış açısı içermesi ve tarafların beklentilerini daha makro düzeyde ele almış olması nedeniyle, diğer sözleşmelerden farklı özellikleri vardır (Zhao vd., 2007: 649). Psikolojik sözleşmeler, çalışanların idrak ettikleri zaruretleri ve beklentileri sonucu ortaya çıkan görüş ve davranışlar hakkında örgütlere bilgi sunmaktadır (Robinson, 1996: 575).

Çalışan ile işveren arasındaki iş ilişkisinde verilen sözler, sunulan vaatler ve ödenmemiş borçlar bu ilişkinin temelini oluşturduğu dikkate alındığında psikolojik sözleşme kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Shakespear “Verilmiş bir söz ödenmemiş bir borçtur” (Hamel, 2009: 234) sözüyle ilişkilerde verilen sözlerin önemine dikkat çekmiştir. Dolayısıyla verilen veya alınan sözler doğrultusunda taraflarda belirli beklentilerin oluşması kaçınılmaz olacaktır. Levinson’nun tanımına

göre psikolojik sözleşmedeki beklentilerin bazı özellikleri şöyledir (Morrison, 1994: 354-355):

- şifahi veya yazılı olarak belirtilmemiştir ve tarafların algılarına bağlıdır.
- mazide yaşanmış deneyimlere bağlı olarak şekillenir ve derinleşir.

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

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

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

Bireyin sosyal mübadele kuramı ile ilgili düşüncesi psikolojik sözleşmenin niteliğini tanımlamaya yarayan önemli bir ipucudur. Örneğin birey, iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirdiğine ve örgütü için elinden geldiğini yaptığına inanıyor ancak bunun karşılığında dahil olduğu örgütün vaatlerini yerine getirmediğine inanıyorsa psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmış demektir (Kurtessis vd., 2015: 10). Psikolojik sözleşme ihlal algısı yaşayan birey kendisine adaletsiz bir şekilde davranıldığını düşünebilir ve bu duruma bağlı olarak olumsuz davranış modelleri geliştirebilir. Mesela iş tatmininde düşüş ya da kurumuna karşı anormal davranışlar sergileyerek, karşısındaki bireylerin intikam alma hissi uyandırmamak için sessizliği tercih edebilir. Böylece grup çalışmasının uyumuna zarar vermemiş ve yöneticiler tarafından göze batmamış olur (Wang, Hsieh, 2014: 58). Burada bireyin sessizleşmesinin altında yatan sebepler; çalışma ortamının bozulmaması ve dikkatleri üzerine çekmek istememesidir.

Adalet algısı, eşitlik teorisine dayanarak Adams (1965) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi ile açıklanmıştır. Çalışanlar elde ettikleri çıktıların ne kadar olduğunu ve bunların ne kadarının adaletli olduğunu değerlendirirler. Yani birey elde ettiği çıktı olarak maaş, geliştirme ve promosyonu baz alırken, diğer taraftan sunduğu girdi olarak çaba, zaman, eğitim, deneyimin oranına bakarak, adaletin sağlanıp sağlanmadığını anlamaya çalışır. Girdi ve çıktı dengesine baktıktan sonra kararların doğruluğu gibi konularda bir fikir sahibi olur. Prosedürel adalet (usul adalet), karar verme süreçlerinde tutarlılık, açıklık, etik değerler, temsil ve önyargıların kırılması gibi adalet algısının yüksek olduğunu gösteren değerler ses çıkarma davranışının önünü açar (Castellano, 2010: 47-48). Örgütü ile olan ilişkisinde kendi sunduğu girdiler ile elde ettiği çıktılar arasında sosyal mübadele açısından denge olmadığını düşünen birey, karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair olumsuz algıya- psikolojik sözleşme ihlal algısına- kapılabilir. Dolayısıyla kendi sunduğu girdilerde işe veya örgütüne dair duygu ve düşüncelerinin değişmesine bağlı olarak eskisi gibi cömert davranmayabilir.

Yönetimde adaletli iklimin olması çalışanların iş ile ilgili sıkıntı veya kaygılarını rahatça dile getirmesine, bu durumun da bireylerin örgütsel otoritenin olumsuz faaliyetlerine karşı hassas olmasına neden olabilir. Çünkü çalışanlar bulundukları iş ortamında kişiler arası ilişkileri yorumlarken sosyal karşılaştırma yaparlar. Dolayısıyla adaletli bir iş ortamının olup olmadığını iş arkadaşlarına yapılan davranışları gözeterek

değerlendirirler. İş yerindeki davranışlar hakkında olumsuz algıya sahip olan bireyler, sessizliği tercih ederler. Yani adaletli olmayan uygulamalar veya faaliyetler bireyin bu süreçteki davranışını etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle yüksek adaletli iklimin sağlanması, çalışan sessizliğini önleyen bir mekanizmadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 45-46). Ses çıkarma eylemi, çatışmaların çözülmesinde ve ilişkilerin iyileştirilmesinde bir fırsat sunabilir. Bazı çalışmalarda örgütsel davranış olarak muhbirlik önemli bir ses çıkarma eylemi olarak tanımlanmıştır. Adil veya yasal olmayan uygulamalar hakkında otoriteyi alarına geçirmeyi amaçlayan prososyal bir davranıştır. Bilgi alışverişi sürecinde bireylerin katılımını belirleyen iki önemli nokta şunlardır: ilk olarak bireyin ses çıkarma davranışını sergilemesi durumunda algıladığı bedelin düşüklüğü; ikinci olarak da ses çıkarma etkinliğinin fazla olduğu kanısıdır. Örgütsel davranış düzleminde ilişkilerin düzeltilmesi veya iyileştirilmesi amaçlanıyorsa, bilgi alışverişi sürecinde ses çıkarma, psikolojik sözleşme ihlalinin engellenmesinde başvurulması gereken ilk yol olarak belirtilmiştir (Mamonov, 2014: 34-36). Aslında sosyal mübadele teorisi ile açıklanan adalet algısı bireyin örgüte veya yöneticiye dair düşüncesini etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme kavramının açıklanmasında önemli görülen sosyal mübadele kavramı, bireyin adalet algısında da önemli bir role sahiptir. Bu duruma bağlı olarak kişinin olumsuz adalet algısına bağlı olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı veya psikolojik sözleşme ihlal algısına bağlı olarak adalet algısı oluşabilir.

Çalışan eğer ses çıkararak örgütsel sorunların çözümüne yardımcı oluyorsa veya aleni olarak gözlenemeyen problemleri önceden fark edip dile getiriyorsa yönetici bu durumu yapıcı bir davranış olarak değerlendirmelidir. Etik liderlik yaklaşımında yönetici çalışanların sadece etik değerler hakkında değil iş ile alakalı tüm süreçler hakkında ses çıkarmasına olanak sağlar. Uygun olmayan örgütsel faaliyetler hakkında herkesin duyacağı şekilde konuşulmasını destekleyerek doğru uygulamaların bulunmasına yardımcı olur. Sosyal öğrenme açısından yöneticiler proaktif şekilde adaletli bir iş ortamı yaratabilirlerse; çalışanlar da ortama uyum sağlamak adına yöneticilerine benzemeye başlarlar. Yüksek etik liderlik yaklaşımında, liderler çalışanlarına içten, dürüst ve açık davranırlar. Böylece hem çalışan ile yönetici arasında hem de çalışanlar arasında güven ve ortak saygı kurulmuş olur. Ayrıca ses çıkarma eylemi ile çalışanlar muhalif oldukları konular hakkında, uygulamaları etik dışı

bulduklarında, problemler su yüzüne çıkmadan veya bireyleri derinden etkilemeden yapıcı fikirlerini dile getirirler. Etik liderlik davranışı olumsuz sonuçlarla karşılaşma veya kınama korkusu yaşamadan kendisini ifade eden birey davranışlarının önünü açar (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1276, 1283).

Bir örgütte hem bireylerin etik değerlerinde hem de örgütün etik değerlerinde eksiklik hissedilirse örgüt üyelerinde ihlal algısı artar. Yani örgütte çalışan bir birey kendi etik değerleri ile örgütün etik değerleri arasında uyumsuzluk hissederse bilişsel çelişkisi artar ve bu süreç psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sonuçlanır (O'Donohue, Nelson, 2009: 13). Örgüt ortamında algılanan etik iklim olumsuz olduğu zaman birey, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair kişisel izlenimlerini bilişsel olarak doğrulamış olur. Hatta yaşanan ihlal sonucunda açıkça meydana okumanın olumsuz yansımalarından korktuğu, olumsuz etik iklimde birey kendi düşüncelerinin ilgisiz tavırlar sergileyen yöneticisi tarafından değerlendirilmeyeceğine inandığı için yaşanan sessizliğin şiddeti artar (Wang, Hsieh, 2014: 59-60).

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

Wang ve Hsieh'in (2014) Tayvan'da 8 ileri teknoloji firmasında çalışan 273 işgörene yaptıkları çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ihlaline karşılık olarak çalışanların kabullenici sessizliği tercih ettiği sonucuna varmışlardır. Birey sessizliği tercih ederek, örgüte sunduğu katkılar ile örgütten gördüğü faydalar arasındaki eşitsizliği gidermek için işe olan katılımını azaltır. Burada birey aslında ihlal algısına vurgu yaparak, sessizlik gibi olumsuz davranış modelleri geliştirmektedir. Bu çalışmada Psikolojik sözleşme ihlali ile Kabullenici Sessizlik arasındaki pozitif yönlü ilişki algılanan etik iklimi ile sessizlik arasındaki ilişkinin önemini ortaya çıkarmıştır. Etik ikliminin sağlanması, çalışanların güvende olduklarını hissettirilmesi psikolojik sözleşme ihlaline karşı tepki olarak geliştirilen, sessizlik davranışını azaltabilir. Böylece bireyin sözleşme ihlali algısının oluşmasına neden olan olayları ve süreçleri anlamlandırmasında iyileşme olur, yani ihlal algısı azalabilir veya tamamen kalkabilir. Dolayısıyla yaşadığı bilişsel çelişki düzeyi azaldığı için sessizlik davranışından vazgeçebilir (Wang, Hsieh, 2014: 64).

Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan birey, örgütte konuşmaya uygun ortamın olduğunu düşünürse ilk olarak ses çıkararak bozulan ilişkileri iyileştirmeye çalıştığı belirtilmiştir. Parzefall ve Coyle- Shopiro (2011) yaptıkları çalışmada ihlal algısı yaşayan çalışan, memnuniyetsizliğini dile getirerek örgütün vaat ettiği sözleri neden yerine getirmediğini anlamaya çalışır. Yani birey bir nevi açıklama bekler veya mevcut durumun örgüt tarafından düzeltilmesini umut eder (Ruiter, Schalk, Blomme, 2016: 194-196). Örgütte tanık oldukları kötü gidişat hakkında ses çıkarmayan bireylerin, bir süre sonunda psikolojik sözleşme ihlal algısına kapıldıkları benzer şekilde ihlal algısına kapılan çalışanların da yönetim veya yöneticileri ile konuşmaktan çekindikleri ifade edilmiştir. Bireylerin psikolojik sözleşme ihlaline karşı tepkileri ise ses çıkarma, sessizlik, kaçınma ve çıkış şeklinde sıralanmıştır (Razzaghian, Ghani, 2015: 23-24). Psikolojik sözleşme ihlal algısının bireyde zamanla oluşması ve derinleşmesi sonucunda bireyin tepkilerinin değişeceği görülmektedir. İhlal algısının ilk aşamalarında belki konuşmayı tercih edebilecek çalışanın, zamanla sessizliği –kaçınma veya kendini koruma adına- tercih ettiği söylenebilir. Ayrıca görüyoruz ki sessizlik, psikolojik sözleşme ihlal algısının hem nedeni hem de sonucu olabilmektedir.

Thomas ve Feldman (2009) çalışmalarında yaşı ve deneyimi fazla olan çalışanların, yerine getirilmemiş sözler hakkında konuşmaktan, örgütlerine öneri

sunmaktan kaçındıkları öne sürülmüştür. Yani psikolojik sözleşmenin tarafı olarak bu süreci daha esnek ve uysal karşıladıkları savunulmuştur. Tam tersine yaşça genç ve deneyimleri az olan çalışanlar ihlal ile karşılaştıklarında tepkilerinin daha sert ve kendi haklarını savunurken daha kararlı oldukları görülmüştür. Sözleşme ihlaline karşı tepkilerin daha yüksek olduğu durumlarda bireylerin gönüllülük esasına dayalı davranış ve tutumlarında düşüş olduğu ve ses çıkarma davranışlarının arttığı söylenmektedir. Ayrıca yaşça ve deneyim olarak önde olan çalışanlar, pazardaki yeni iş fırsatlarını cazip bulmayıp, şuan bulundukları durum hakkında “kazan kaldırmaya gerek yok” veya “velveleye verecek kadar önemli bir durum yok” düşüncesine sahiptirler. Bu davranışın altında yatan ilk neden olarak da işverenin veya yöneticisinin misilleme yapma ihtimalinin artacağı düşüncesi sayılabilir. Diğerisi ise iş güvencesini tehlikeye atmamak adına ses çıkarmaktan çekinmektedir. Sonuç olarak genç ve deneyim olarak geride olan çalışanların yaratıcı çözüm önerileri veya yapıcı fikirlerini dile getirirken müzakereden veya tartışmadan kaçınmadıkları görülmektedir (Thomas, Feldman, 2009: 1066-1067).

Psikolojik sözleşme ihlali sonucu çalışan ekstra performans göstermekten çekinebilir ve bu durum sonucunda da yapıcı ve olumlu görüş bildirme konusunda istekli davranmayabilir. Dolayısıyla Suazo’nun yerli 128 Amerikan çalışan ile Afrika ve İspanyol kökenli 109 çalışanın psikolojik sözleşme ihlallerini araştırmak üzere yapmış olduğu çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile ses çıkarma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Suazo, 2002: 72-74).

Riantoputra vd.’nin (2016) Endonezya’da devlet kurumunda çalışan 260 devlet memuruna yaptıkları çalışmada kabullenici ve savunmacı sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kabullenici sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Ancak savunmacı sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumu da psikolojik sözleşme ihlal algısının düşük olması ile açıklamışlardır (Riantoputra vd., 2016: 127)

Birey örgütte küçük bir ekosistemin parçası olarak, hem bütünün oluşmasında rol almakta, hem de var olan bütüne uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bireysel davranışın ortaya çıkmasında çevresel faktörlerin önemi azımsanamaz. Kişi, iş ortamında hem kendinin hem de diğerlerinin haklarının korunmadığını, vaat edilen sözlerin yerine

getirilmediğini düşünüyorsa; tutum ve düşünceleri olumsuz yönde değişebilir. Ayrıca sosyal mübadele açısından denklik olmadığına dair algısı da psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasına neden olabilir. Olumsuz ve istenmeyen bir durum olan psikolojik sözleşme ihlal algısı bireyin kurumuna karşı samimiyetini sorgulamasına neden olabilir.

Bireyin fikirlerini rahatça dile getirmesi, yaratıcı öneriler sunması veya sorunları önceden görüp bunları ifade etmesi örgüt açısından işgörenin sunduğu girdi olarak tanımlanabilir. Bu yüzden birey sosyal mübadele kuramı çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısına kapıldığında, sessizliği tercih ederek, denge mekanizmasını işletebilir. Ya da çalışanda psikolojik sözleşme ihlal algısı oluşuktan sonra ilk olarak yönetimden veya ihlale sebep olan diğer çalışandan açıklama bekleyebilir. Özellikle çalışan bu ihlalin bilinçsiz yapıldığını düşünüyorsa iletişime geçerek bozulan ilişkiyi düzeltmek isteyebilir, sessizlikten ziyade ses çıkarmayı tercih edebilir.

Yukarıda psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliği önemli ölçüde etkilediğini gösteren çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda çalışanda psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşması sonucunda örgütsel sessizliğin etkilendiği başka bir ifadeyle bireysel (yaş, cinsiyet, kişilik yapısı, vb.) ve örgütsel (etik iklim, örgütsel güven, bilinçli ihlal, vb.) değişkenlere bağlı olarak bazı durumlarda azaldığı bazı durumlarda ise arttığı görülmüştür. Tüm bu sonuçlar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Örgütsel Sessizliklerini etkiler.

H1_a; Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Kabullenici Sessizliklerini etkiler.

H1_b; Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Savunmacı Sessizliklerini etkiler.

H1_c; Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Prososyal Sessizliklerini etkiler.

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Luthans psikolojik sermayeyi “bireyin psikolojik açıdan pozitif zenginleşme durumu” olarak tanımlamış ve “Kimim ben?” sorusunun cevabı olarak belirtmiştir

(Luthans, 2007a: 3). Psikolojik sermayenin merkezinde sadece kişilerin pozitif vasıflarını araştırmak değildir, aynı zamanda hayatın güçlüklerini alt etmek için gerekli olan pozitif psikolojik varlıkları da anlatmaktır (Min vd., 2015: 107).

Pozitif örgütsel davranışın ilgi alanlarından biri olarak nitelenen psikolojik sermayenin öz yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutlarından oluştuğu belirtilmiştir (Avey vd. 2008: 52).

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan umut, amaca yönelik karar verme ve bu amaca yönelik yolların planlanmasında ve bireyin kendini motive ederek harekete geçmesinde önemli bir faktördür. Ayrıca kişinin kendi kapasitesini algılamasında etkin bilişsel yapı olarak tanımlanır (Irving, Snyder, Crowsan, 1998: 199). Umut, bireylerin yaşamlarına dair beklentilerinin en düşük seviyede olduğu anlarda bile sergiledikleri olumlu ve eşsiz bir tepkidir (Aldridge, 1995: 106).

Yüksek derecede umuda sahip yöneticiler daha yüksek ekip performansı elde etmekte ve çalışanların fazla iş tatmini elde etmelerini sağlamaktadırlar. Synder'in yaptığı çalışmalarda umut ile endişe arasında negatif bir ilişki olduğu ve bireylerin umut seviyelerinin savunmasızlıklara, kontrolsüzlüklere ve belirsizliklere karşı bir koruma kalkanı oluşturduğu görülmüştür (Avey vd, 2009: 682). Psikolojik sözleşme ihlal algısı bireyde hayal kırıklığına, savunmasızlığa yol açtığı dikkate alındığında psikolojik sözleşme ihlal algısı bireyin umut düzeyini etkileyebilir.

Psikolojik sermayenin diğer alt boyutu olan dayanıklılık; değişimin, zor anların, tehlikelerin üstesinden gelmeyi kolaylaştıran pozitif psikolojik kapasitedir. Bu kapasite belirli aralıklarda değişebilir, kişisel ve dış faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir (Stewart, Reid, & Mangham, 1997: 22).

Dayanıklılık kavramı 2 farklı açıdan değerlendirilmiştir. İlkinde, yaşanan zorluklar ve sıkıntılar, hayat şartlarının zorlu olması, bireyin hayata daha kolay intibak ettiği savını ileri sürmektedir. Yaşadığı toplum tarafından şiddete maruz kalan bireylerin bu durumun yansıması olarak zorluklarla daha çok göğüs göğse mücadele ettiğini savunmaktadır. İkincisinde ise pozitif adaptasyon açısından kavram ele alınmıştır. Pozitif adaptasyonda, birey gelişimsel görevlerde çarpıcı şekilde sosyal yeterlik ve başarı sergiler. Yani çevresi tarafından desteklenen, olumlu ilişkiler ağının merkezinde olan bireyler daha dayanıklı tutumlar sergilerler (Luthar ve Cicchetti, 2000; 858).

Psikolojik sözleşme ihlal algısının bireyi psikolojik açıdan bir mağdur haline getirdiğini söylenebilir. Kendine haksızlık yapıldığını düşünen bireyin yukarıda bahsedilen ilk duruma bağlı olarak dayanıklılığı fazla olacağı için daha mücadeleci davranacağını; pozitif adaptasyon açısından ele alındığında ise çevresinden destek görmediğini düşündüğü için bu durumun bireyin dayanıklılık düzeyini düşüreceğini ve pasif tutumlar sergileyeceğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan, mağdur psikolojisine sahip bireyin dayanıklılık düzeyinin yukarıda bahsedilen 2 farklı bakış açısına göre hem olumlu hem de olumsuz etkilenme ihtimali söz konusudur.

Psikolojik dayanıklılıkta öne çıkan boyutlar; alınan destek ve nitelikli sosyal ilişkiler, sosyal varlıklar ve kişisel yeterlidir. Bu boyutlar üzerinde dışadönüklük önemli faktör olarak belirtilmiştir. Dışadönük bireylerin özellikleri; hareketli, aktif, konuşkan ve çevresiyle etkileşim halinde olma şeklinde belirtilmiştir. Böylece dışadönüklük bireylerin çok sayıda ve nitelikli sosyal kaynaklara sahip olmasına imkan sunarak, dayanıklılık düzeyini arttırmaktadır (Çetin, Yeloğlu, Basım, 2015: 90). Algılanan sosyal destek arttıkça bireyin dayanıklılık düzeyi artmaktadır (Terzi, 2008: 4). Bu durum bireyin çevresinden destek görmemesi, cesaretlendirici ortamın sağlanmaması durumunda ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal algısının bireyin dayanıklılık düzeyini etkileyeceğini göstermektedir.

İyimser bireylerin olumsuz olaylar meydana geldiğinde bu durumun ebedi sürmeyeceği, zamanla güzel şeylerin de gerçekleşeceğine dair inancı kuvvetlidir. Yaşanılan kötü deneyimleri sadece mevcut durum ile kısıtlı tutup hayatın başka alanlarına taşımayan ve elindeki kaynakları sorunlarını çözmek adına kullanan bireylerin nispeten iyimser oldukları belirtilmiştir. Bu bakış açısına sahip bireylerin olumlu durum veya olayları daha yaygınlaştırmanın yollarına odaklandıkları belirtilmiştir (Southwick ve Charney, 2012; 83). Psikolojik sözleşme ihlali çalışan için istenmeyen bir durum olduğu dikkate alındığında, iyimser bakış açısına sahip işgörenlerin bu sürecin geçici olacağına dair inançları daha fazla olabilir. Dolayısıyla işgörenlerin bu olumsuz durumdan etkilenme düzeyleri daha düşük olabilir.

Makedonya ve Sırbistan'da 181 üniversite son sınıf öğrencisine yapılan çalışmada geleceğe yönelik psikolojik sözleşme algısı (Anticipatory Psychological Contract

formation.) ile iyimserlik-kötümserlik kavramları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İyimserlik ile geleceğe yönelik psikolojik sözleşme algısı arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Stoilkovska, Marković, 2015: 149).

Öz yeterlik ile ilgili yapılan tanımlamalarda üç kavram ön plana çıkmaktadır. Birincisi; öz yeterliliğin, bir işi gerçekleştirebilmek için kişinin kendi kapasitesini kapsamlı bir şekilde değerlendirmesi, ikincisi dinamik bir yapı olması, üçüncüsü ise yeterlilik inancıdır. Yeterlilik değerlendirmesi, yeni bilgiler ve tecrübeler edinildikçe değişkenlik göstermektedir. Öz yeterlilik değişim koşullarında yeni düzene ayak uydurmayı gerektiren süreçler söz konusu olduğunda ihtiyaç duyulan bir kişilik özelliğidir (Gist, Mitchell, 1992: 185). Buradan hareketle bireyin kendi yetenekleri hakkındaki düşüncesi zamana veya deneyimlerine, çevresel etkilere bağlı olarak değişir denebilir. Dolayısıyla hem içsel duygu durumu hem de dışsal uyarıcıların, bireyin öz yeterlik algısına yön verdiği sonucu çıkabilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlik, kişilerin kendileri için bir hedef belirlemelerini, bu hedefi elde etmek için ne kadar emek vereceklerini, hedeflerine ulaşmak için karşılaştıkları sıkıntılara ne kadar süre dayanabileceklerini ve başarısız olurlarsa; bu durum karşısındaki reaksiyonlarını etkileyen önemli bir unsur olarak ifade edilmiştir. Bandura (1986), öz yeterlik inançlarının dört temel kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu kaynaklar; tecrübeler, sosyal modeller tarafından elde edilen dolaylı deneyimler, sözlü ikna ve bireyin fiziki ve hissi durumu olarak açıklanmıştır. Bu dört kaynak arasından en etkili olanın da bireyin bizzat yaşadığı deneyimlerin olduğu vurgulanmıştır. Özellikle pozitif geçmiş deneyimlerin öz yeterliği güçlendirirken, olumsuz geçmiş deneyimlerin öz yeterliği azalttığı görülmüştür (Bandura, 1986: 395-401). Diğer taraftan geçmiş yaşamlarında stresli veya sarsıcı deneyimlere sahip olan birey, stresle baş edebilme konusunda önceden de deneyimli olduğu için bu durumu avantaja çevirebilir. Burada önemli olan daha önce benzer sıkıntılı süreçler ile mücadele edip, başarılı olup olmadığıdır. Eğer deneyimlerinin neticesinde olumlu sonuç elde etmişse bu birey daha sonra karşılaştığı stresli durumdan daha güçlü ve dayanıklı bir şekilde çıkabilir. Yani öğrenme eğrisi gelişerek yeni yeteneklerinin ortaya çıkmasında yardımcı olur ve bireyin stres faktörlerine karşı kırılganlığı azalır (Tomprou, Rousseau, Hansen 2015: 573). Sonuç olarak bireyin olumlu geçmiş deneyimleri ve olumsuz geçmiş deneyimleri sonucu elde ettiği tecrübe öz yeterliliğini arttırabilir. Burada önemli

olan bireyin olumlu veya olumsuz deneyimleri sonucunda kendi payına çıkardığı anlamdır.

Birey zorluklarla karşılaştığında, karşı karşıya olduğu engellere fazla yoğunlaşabilir, olumsuz sonuçlarla yüzleşmekten korkabilir ve bu olumsuz sonuçların meydana çıkardığı ekstra başarısızlıklardan tedirgin olabilir. Bu durum sorunlarla baş edebilme hissine önemli ölçüde ket vurur. Böylece kendine duyduğu güven önemli ölçüde zedelenir. Sonuç olarak kendine olan güven hissini zarar görmesiyle birlikte öz yeterlilik hissi olumsuz yönde etkilenir (Bandura, 1999: 51). Diğer taraftan cesaretlendirme ve motivasyonu artırıcı konuşmalar bireyin başarmak için yeterli denemeleri yapmalarına zemin hazırlayarak öz yeterliliğini artırır (Bandura, 1994: 71-72).

Bireylerin kendi yeteneklerine olan inançlarını, bir görevi yerine getirirken yaşadıkları tecrübeler ve hissettikleri duygulara göre değerlendirmektedirler. Yani birey heyecan, stres, korku gibi duygusal devinimler yaşadığı zaman sonucun başarılı veya başarısız olacağına dair ipuçları elde eder. Olumlu duygular öz yeterlik inancını güçlendirirken, negatif duygular öz yeterlik inancını zayıflatır (Bandura, 1986: 401). Araştırmalar öz yeterlilik inancı ile stres arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bireylerin verilen görevler karşısında yaşadıkları stres, öz-yeterlilik inancının zayıflığı ile ilişkilendirilmektedir (Schwarzer, <http://userpage.fuberlin.de/gesund/publicat/conner9.htm>). Ayrıca olumlu tecrübelerin varlığı öz yeterliliği arttırırken, olumsuz deneyimlerin ise öz yeterliliği azaltma eğilimi içinde olduğu belirtilmiştir (Gist, 1987: 473). Psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan bireyin stres ve korku gibi duyguları yaşaması kuvvetle muhtemeldir. Ayrıca çalışan için psikolojik sözleşme ihlal algısı istenmeyen bir durum olduğu için olumsuz deneyim olarak bireyde iz bırakabilir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısı bireyde stres oluşmasına neden olursa bireyin öz yeterliliğini olumsuz etkileyebilir.

Psikolojik sermaye, çok sayıda pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getiren ve uyumlaştıran bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple psikolojik sermayeyi oluşturan tüm unsurların birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Mesela umutlu insanlar, sıkıntılı süreçlerin üstesinden gelinmesi konusunda daha güdülenmiştir ve bu sebeple güçlüdürler. Öz-yeterlilikleri veya özgüvenleri yüksek bireyler, umutlarını,

iyimserliklerini ve dayanaklıklarını hemen kaybetmezler ve yaşamlarında bu duygu durumlarını yansıtacak şekilde davranırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 19).

Psikolojik Sözleşme ihlali algısına kapılan birey iki ayrı kaynaktan beslenerek bu sürecin üstesinden gelmeye çalışır. Bu kaynaklar; Kendine ait kaynaklar (self based resource) veya örgütsel kaynaklar olarak tanımlanmıştır. Kendine ait kaynaklar, iyimserlik, algılanan denetim, öz yeterlilik, stres yükleyicilere işlevsel cevap verebilme yeteneği, insanlara hedeflerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olma şeklinde örneklendirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan bireylerde bakış açılarının temelinde kötümser yaklaşım var ise bireylerin fırsatları görme konusunda yetersiz olması kaçınılmaz olacaktır (Tomprou, Rousseau, Hansen, 2015: 567). Psikolojik sözleşme ihlali, birey tarafından stres yaratan veya belirsiz bir durum olarak algılanabilir ve bu durumda da iyimser bakış açısına ve yüksek öz yeterliliğe sahip olması olaylara bakış açısını etkileyebilir. Yani çalışan stres kaynaklarını ortadan kaldıracak alternatif çözüm yolları arayabilir, yaratıcı çözüm yolları bulabilir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı sonucunda bireyin tavrını, iyimser olup olmadığı veya öz yeterliliğinin yüksek olup olmadığı belirler.

Güven sarsılmaz sosyal ilişkilerin kurulması sonucunda ortaya çıkar. Önceden verilen sözler yerine getirilmediğinde bireylerde güven duygusu parçalanır ve bireyler arasındaki ilişkiler yavaş yavaş çözülmeye başlar. Hatta güvensizliğin yerleştiği bu ilişkiye, bireylerin daha fazla emek verme veya çaba gösterme isteği önemli ölçüde baltalanmış olur. Bu yüzden yaşanan psikolojik sözleşme ihlalleri bireylerde güven duygusunu önemli ölçüde ve olumsuz şekilde etkiler (Robinson, 1996: 579). Yapılan çalışmalar sonucunda psikolojik sermaye ve güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki çıkmıştır. Psikolojik sermayenin pozitif davranışların oluşmasında ve gelişmesinde güvenin önemli bir payının olduğu belirtilmiştir (Shukla, Rai, 2015: 993). Buradan hareketle psikolojik ihlal algısına sahip bireyin karşı tarafa duyduğu güven duygusunun azalmasına, ilişkilerinin zedelenmesine ve buna bağlı olarak da psikolojik sermayesinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

Psikolojik sözleşmede ihlal olduğuna dair algının oluşmasıyla beraber örgütsel bağlılık ve güven duygusu zarar görür. Ayrıca örgütteki işlerinden ayrılan veya gelirleri düşen çalışanların örgüt ortamındaki diğer çalışanların gelecek hakkındaki düşüncelerini

olumsuz etkileyecek ve bu bireylerde korku hissinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Böylece yaşadıkları stres miktarı artacaktır. Eğer örgütler uzun dönemde durumu düzeltmez ve çalışanlarına güven vermezler ise bireylerin dayanıklılığını güçlendiren varlıklarında kayıp yaşarlar (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 127).

Psikolojik sözleşme ihlali ile önceden belirlenen hedeflere ulaşmada engellerin olduğunu düşünen bireyde bilişsel çelişki artar, bu durum bireyin öfkelenmesine neden olabilir. Öfke duygusu bireyde hedef uyuşmazlığına, hedeflerin gerçekleşmesinde bir engelin olduğunu düşünmesine yol açabilir. Yani hedeflere ulaşmada engeller olduğu düşüncesine kapılan çalışan belirlenen hedefler için harekete geçmekten vazgeçebilir. Tüm bu olumsuz çıktılar bireyin öz yeterliliğini olumsuz yönde etkiler. (Mamonov, 2014: 14).

Yu ve arkadaşları, 2009 yılında Tayvan’da ileri teknoloji sektöründe 205 çalışana yaptıkları araştırmada öz yeterlilik, stres ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgilere göre stresin, öz yeterliliği olumsuz yönde etkilediği ve öz yeterlilik aracılığıyla tükenmişliği dolaylı olarak etkilediği gözlenmiştir (Yu, vd., 2009: 373). Örgütsel stres kaynaklarının bazıları şöyle belirtilmiştir; adaletsiz uygulamalar, keyfi ve belirsiz politikalar, merkezi yönetim şekli, zayıf iletişim, kabul ve tanınma yoksunluğu, gruplar arası veya gruplar içi çatışma, zaman baskısı, rol belirsizliği, rol çatışması, rol ’ün azlığı veya çokluğu (Schafer, 1987: 312). Psikolojik sermaye kavramının stres, tükenmişlik, çatışma, örgüt içi kopuk ilişkiler ile negatif ilişkili olduğu (Luthans vd.,2007: 148) dikkate alındığında psikolojik sözleşme ihlali sonucunda ortaya çıkan ve örgütte çalışanlar üzerinde stres yaratabilecek unsurların, çalışanların psikolojik sermayelerini olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

İnsan kaynakları eğer doğru bir şekilde yönetilir ve bireylerin psikolojik sağlıkları dikkate alınarak eğitilir ise örgüt için bulunmaz bir servet elde edilmiş olur. Özellikle proje bazlı iş süreçlerinin kısa olması, hızlı ilerlemesi, dinamik yapıya, karmaşık ve çalkantılı çevreye sahip olması işgörenlerden kısa zaman zarfında yüksek performans beklentisini doğurmaktadır. Bu durum da çalışan üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak bireyin yaşadığı stresin artmasına neden olur. Dinamik ve çalkantılı çevreye sahip bir işte bireylerin psikolojik sermayelerine yatırım yapılması yeni yeteneklerini keşfedebilecekleri ortam hazırlanmalıdır. Böylece yüksek

motivasyona, iş tatminine, örgütsel bağlılığa büyük katkısı olan psikolojik sözleşme gerçekleşmiş olur (Toor, Ofori, 2010: 341-343). Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmaması için bireylerin psikolojik sermayelerinin öneminden bahsedilmiştir. Yani psikolojik sermayesi yüksek bireylerde stres ile baş edebilme yetisinin olması münasebetiyle, psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşma ihtimalini düşürdüğü sonucuna varılabilir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sermaye ile psikolojik sözleşme ihlal algısının birbirini ters yönlü etkilediği söylenebilir.

Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) polis, doktor, hemşire, öğretmen, laborant ve akademisyenden oluşan 572 kişiye yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Analizler sonucunda psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aynı çalışmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Alt boyutlara yönelik yapılan analizlerde ise umut ve iyimserlik boyutlarıyla, iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. (Erkuş, Fındıklı, 2013, s. 314). Ancak psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan bireyin psikolojik sermayesi yüksek ise işten ayrılma yerine bu süreç ile başa çıkmaya çalıştığı belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda dayanıklılığı yüksek bireylerin stresli durumlarla karşılaştığında iş değiştirmek yerine baş edebilmeyi denediği, yeni deneyimlere daha açık olduğu, zorlukla karşılaştıklarında duygusal istikrar gösterdikleri gözlenmiştir. (Avey, Luthans, Jensen, 2009: 683). Bu durumda bireyin psikolojik sermayesinin derecesi önem kazanmaktadır. Yani bireyin psikolojik sözleşme ihlal algısına bağlı olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, her ne kadar yapılan bazı çalışmalarda psikolojik sermaye ile pozitif yönlü olarak nitelendirilse de, bireyin sahip olduğu psikolojik sermayenin seviyesine göre değişkenlik gösterebilir.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin ve yöneticilerin çalışanlarından beklentileri giderek artmış; çalışanların da örgütlerinden ve yöneticilerinden beklentileri geçmişe nazaran değişmiştir. İş ortamında artan beklentiler çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bu duruma bağlı olarak da çalışanların beklentileri artmış dolayısıyla da psikolojik sözleşmeye konu olan başlıklar derinlik kazanmıştır. Belirsizliğin ve değişimin başrol oynadığı bir ortamda çalışanların psikolojik sermayeleri önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanın çevresini kontrol etme isteği, stres düzeyini düşürme arzusu kaçınılmazdır. Ayrıca bireyler geçmiş deneyimleri doğrultusunda kendi

motivasyonlarına yön verdiği dikkate alındığında psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sermaye kavramlarının ilişkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan bireyin stres ve kaygı yönetiminde güçlü bir tavır sergilemesi zorunlu olabilir. Bu durumdaki bir çalışanın psikolojik sermayesinin düzeyi önem kazanmaktadır. Psikolojik sermayesi düşük ise bireyin bilişsel çelişkisi artabilir, kendine güveni azalabilir, üst yönetim desteğinden mahrum kaldığını düşünerek yaşadığı stres miktarı artabilir. Hatta işten ayrılmayı bile düşünebilir. Ancak psikolojik sermayesi yüksek ise hakkını arama yolunu seçerek iletişim kanalını kullanabilir ve mücadeleci tavırlar sergileyebilir. Sonuç olarak Psikolojik sermayenin ve onun boyutlarının dışsal unsurlardan etkilendiği dikkate alındığında istenmeyen bir durum olan psikolojik sözleşme ihhalinden etkilenmemesi kaçınılmaz olacaktır. Bu görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, psikolojik sermayelerini etkiler.

H2a; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, umut düzeylerini etkiler.

H2b; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, dayanaklıklarını etkiler.

H2c; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, öz yeterliklerini etkiler.

H2d; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, iyimserliklerini etkiler.

Psikolojik Sermaye İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Psikolojik sermaye kavramı iş yeri davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Larson ve Luthans, 2006: 86). Psikolojik sermayenin temel boyutlarından olan öz yeterlilik, bireyin hayatı boyunca yaptığı bütün seçimlere etki eder. Kişinin kendisini motive ederek yaptığı seçimlerde ve bu seçimlerin ortaya çıkış süreçlerinde, öz yeterliliğe olan inanç daha iyi sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Öz yeterlilikten yoksun, kendine güveni olmayan kişiler seçim yaparken kararsız davranırlar. Karar verme yoksunluğundan kaynaklanan olumsuz motivasyon yüzünden istedikleri sonucu elde edemeyebilirler. Bunun tam aksine sürecin başından sonuna kadar, her adımında kendini olumlu yönde motive eden kararlı kişiler, genellikle olumlu sonuçlar elde ederler. Yani kısaca, yapılan seçimlerde ve bu seçimlerin hayata geçiriliş süreçlerinde öz yeterliliğin rolü oldukça büyüktür (Bandura, 1994: 77). Zulkosky (2009), kişinin öz

yeterlilik düzeyinin düşünceler, hisler, davranışlar üzerinde önemli etkileri olduğunu ve kişinin kendisini motive etme biçimlerini etkilediğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda bakıldığında, bir eylemin gerçekleştirilmesi sırasında bireylerin yaşayacakları stres ya da kaygı düzeyi, bu bireylerin öz yeterlilik inançlarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Öz yeterlilik, stresi kontrol altına alarak kaygılanma düzeyini düşürmede çok etkilidir (Zulkosky, 2009: 93). Açıkça konuşma davranışının bazen bireye statü kazandırdığı ifade edilse de, bazen istenmeyen durumlarla karşılaşma ihtimali mevcuttur. Öz güveni düşük olan bireyler, çoğu zaman bu riski göğüsleyemeyebilirler. Dolayısıyla, kendine güveni yüksek olan işgörenler örgütsel sorunlar hakkında konuşmayı tercih ederler (Premeaux ve Bedeian 2003: 1543).

Öz yeterliliği düşük bireylerin kontrolü ele alıp, istedikleri sonuçları elde etmek konusunda başarısız oldukları gözlenmiştir (Tomprou, Rousseau, Hansen, 2015: 567). Yine düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlar, anlamlı etki yaratabilecek kişisel kapasitelerinin olmadığını düşünebilirler, işlerinde kâmil olmadıklarına inanabilirler veya kendilerini yetersiz hissedebilirler. Bu tür işgörenler, örgütün potansiyel sorunlarını görmesine rağmen sessiz kalma eğilimi gösterebilirler, yahut örgütün mevcut durumunun iyileştirilmesi yönünde konuşmama veya fikirlerini paylaşmama yolunu seçebilirler (Dyne vd.,2003: 1366).

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılık seviyesinin yüksek olması durumunda kişilerin daha esnek tavırlar sergiledikleri gözlenmiştir. Yani yaşadıkları sıkıntılı süreçlerle başa çıkmada tek bir çözüm yoluna bağlı kalmazlar. Şartlara uygun biçimde alternatif birçok stratejiler belirlerler. Ayrıca dayanıklılık seviyesi yüksek bireylerin değiştiremeyecekleri şartları ve faktörleri kabul ettiği, hatalarından ve başarısızlıklarından ders çıkardığı görülmektedir. Üzülme ve kızma gibi duygularının yerine cesaret ve affetme hisleri ağır basar ve güçlüklerden mana ve fırsat yaratmaya gayret ederler. Kaçınma ile inkâr mekanizmaları burada önem kazanmaktadır. İçinde bulunulan şartları benimsemek ve kabullenmek yüzeysel bir kavrayışı içermemelidir. Bunun yanı sıra neleri değiştirip değiştiremeyeceklerini tahavvül etmek, uzun vadede hayata geçemeyecek amaçlardan ve planlardan kaçınmak, değişmesi muhtemel olan duruma öncelik vererek bu yönde çaba göstermek gereklidir (Southwick ve Charney, 2012: 79-80). Dayanıklılık derecesinin yüksek olduğu

Çalışanların diğerkalışanlara nazaran daha iyimser, dışadönük ve yeni deneyimlere açık olduğu belirtilmiştir (Güloğlu ve Kararımak, 2012: 74).

Dayanıklılığa ilişkin nitelikler; huzur, içsel dinginlik, iyimserlik, inanç, kararlılık, bilgelik, mükemmeliyetçilik, umut, alçak gönüllülük ve yaratıcılık olarak sıralanmaktadır. Yapılan alışma sonucunda ortaya çıkan bulgu; empati kurma, duygusal bağ kurma, itimat ve çalışma ortaklığı gibi insan ilişkilerine pozitif katkı sağlayan faktörler ile dayanıklılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğudur (Graziano, Habashi, Sheese ve Tobin, 2007: 589). Dayanıklılığı düşük olan bireyler, kendilerini yalnız hisseder ve umutsuz olarak tanımlarlar. Bu yüzden radikal amaçları ve planları yoktur. Ayrıca diğerkalışanlara göre daha kötümser, içedönük ve yeni deneyimlere kapalıdırlar (Güloğlu ve Kararımak, 2010; 74). Dayanıklılık düzeyi arttıkça birey kendini ifade etmekten, yaratıcı çözüm önerileri sunmaktan işbirliğine dayalı ilişkiler kurmaktan çekinmeyebilir. Dolayısıyla dayanıklılık düzeyinin yüksek olması bireyin ses çıkarmasına ortam hazırlayabilir.

İyimser ve kötümser bireylerin hayata bakış açıları ve beklentileri farklıdır. Problemleri farklı yorumlarlar, olumsuzluklar karşısında farklı çözüm yolları ararlar, beslendikleri sosyal kaynaklar farklıdır. Dolayısıyla iyimser bireyler karşılaştıkları sorunlar karşısında daha aktif tutumlar sergilerler (Carver, Scheier, Segerstrom, 2010: 880). Sessizlik kavramının girdapsal yapısı dikkate alındığında; Sessizlik durumu çalışanın kaçınma veya bağılılık duygusunu barındırabilir. Kişi ya olumsuz durumu ve şartları kabul ettiği için ve bu duruma razı olduğu için sessiz kalır. Bu durum çalışanın bağılılığının ifadesidir. Ya da çalışan başka seçeneği olmadığı için sessiz kalır. Bu durum kaçınmanın ifadesi olarak; bireyin olumsuz durumu kabul ettiğini ve karamsarlığını gözler önüne sermektedir (Boes 2006: 43). Dolayısıyla kaçınma amacıyla sergilenen sessizlik davranışı bireyin karamsar bakışa sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle sessizlik ile iyimserlik arasında olumsuz ilişki olduğunu söylenebilir.

Üngüren ve Ercan (2015) Alanya bölgesinde konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada, öz yeterlilik algısı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. 205 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, çalışanların öz yeterlilikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu

ortaya koyulmuştur. Söz konusu araştırmaya göre çalışanların mücadele güçleri yani öz yeterlilikleri zayıfladıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır. Aynı çalışmada çalışanların kararlılıkları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı da tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların kararlılıkları arttıkça sessiz kalma davranışları azalmaktadır (Üngören ve Ercan, 2015: 145).

Kahya (2015) tarafından Bayburt üniversitesinde görevli 114 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen benzer bir diğer çalışmada, çalışanların mesleki öz yeterlilik algılarını ve örgütsel sessizlik düzeylerini ortaya konmak suretiyle iki kavram arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların öz yeterlilik algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki öz yeterlilik algısı ile olumsuz sessizlik- Kahya'ya göre kabullenici ve savunmacı sessizlik kavramlarının toplamıdır- arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kahya, 2015: 308)

Frese vd. (1999) Hollanda'da 4 firmada 207 mavi yakalıya yaptıkları çalışmada ise öz yeterliliğin ve inisiyatif almanın, bireylerin fikirlerini açıklayıp, önerilerde bulunmaları ile olumlu ilişki içinde olduğu sonucu çıkmıştır (Frese vd., 1999: 1150)

Xie vd. (2014) Çin'de iki finans şirketinde görevli 205 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada pro-aktif kişiliğin öz-yeterliği geliştirmek aracılığıyla ses çıkarma davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu kanıtlanmıştır (Xie vd., 2014: 1119)

Ives (2005) doktora tez çalışmasında 18 yöneticinin ses çıkarma davranışı sonucunda nasıl deneyimler elde ettikleri ve nasıl etki oluşturduklarını araştırmıştır. Yapılan çalışmada kötü ilişkilerin, öz yeterlik düzeyini olumsuz etkilediği düşüncesi ile yöneticilerin konuşmayı tercih etmedikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin öz yeterliğinin düşük olmasının sebebi olarak; ses çıkardıktan sonra karşılaştıkları olumsuz tepkiler gösterilmiştir. Dolayısıyla bu yöneticilerin konuşmaktan ziyade susarak öğrenmeyi tercih ettikleri belirtilmiştir. Ters durum olan öz yeterliği yüksek olan bireylerin görevlere bağlı olarak kurulan iş ilişkilerine yöneldikleri sonucu çıkmıştır. Böylece kurulan ilişkilerde olumsuz çıktılarından, fırsat yaratarak öğrenmeyi amaçladıkları ifade edilmiştir (Ives, 2005:138-139).

Erdem, Kalkın, Deniz'in (2016) 158 iç denetçi adayına yaptıkları çalışmada, psikolojik sermaye üzerinde kişilik özellikleri ve kontrol odağının etkisini

araştırmışlardır. Araştırma neticesinde beş önemli kişilik özelliğinden dışadönük, sorumluluk ve deneyimlere açıklığın psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Erdem, Kalkın, Deniz, 2016: 38). İçsel kontrol odağına sahip bireylerin, öz yeterlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca içsel kontrol odağına sahip bireylerin dışsal kontrol odağına sahip bireylere nispeten, çevrelerini etkileyebileceklerine inandıkları için daha çok ses çıkardıkları belirtilmiştir (Premeaux ve Bedian, 2003:1542-1543).

Wang ve Wu (2015) Çin’de finans ve ileri teknoloji sektöründe faaliyette bulunan 9 firmada görev yapan 59 yönetici ve 295 asta uyguladıkları çalışma sonucunda yüksek öz yeterlik algısı ile çalışan sessizliği arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Görece olarak düşük öz-yeterliliği olan çalışanlar, görevlerinde yetkin olmadıklarına inanabilir ve bu nedenle mevcut kötü durumu iyileştirmek için görüşlerini bildirmemeye karar verirler. Bu nedenle ses çıkarmak bir çalışan için risk almayı gerektirir. Öz yeterlik algısı yüksek olan çalışanlar, ses çıkardığı zaman doğacak riskleri karşılayabilirler. Öz-yeterlilik düzeyinin mevcut durumu iyileştirmek için fikir sahibi olmayla ve açıkça konuşma davranışı ile pozitif yönden ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Daha yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların risk alma ve sonuçlarına katlanma konusunda kendilerine daha fazla güvenecekleri için ses çıkarmaya daha fazla eğilimli olacakları belirtilmiştir (Wang ve Wu., 2015: 754).

Tekmen, Çetin, Torun’nun, 2016 yaptıkları çalışmada çalışanların öz-yeterlik algılarının, örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi araştırılmıştır. Araştırma bir devlet üniversitesinde 224 akademik ve idari personel üzerine yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre işgörenlerin öz yeterlik düzeyleri arttıkça, kabullenici sessizlik davranışında bulunma eğilimleri azaldığı ve fikirlerini açıkça ifade etmeye daha istekli oldukları görülmüştür. Aksine, kişilerin kâmil olmadıkları yönünde oluşan algıları, sessiz kalma eğilimlerini arttırdığı belirtilmiştir. Ayrıca kabullenici sessizlik davranışında olduğu gibi çalışanların öz yeterlik algıları yükseldikçe savunmacı sessizlik davranışına eğilimleri azalmaktadır. Ancak öz yeterlik algısının prososyal sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Tekmen, Çetin, Torun, 2016: 85).

Springer'in (2016) Güney Carolina'da inanç temelli bir kurumda çalışan sekiz bayan üzerine yaptığı çalışma sonucunda konuşmama eylemi; gizleme, umutsuzluk, içselleştirilmiş ceza, haklarından mahrum kalma, geri çekilme, öz saygı azlığı, kişinin kendinden şüphe duyma, psikolojik ve fiziksel uzaklaşma kavramları ile ilişkili bulunmuştur (Spigner, 2016: 109).

Hoveyda ve Seyedpoor (2015) Hamadan'da vergi dairesinde çalışan 160 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik kavramlarının da örgütsel sessizlik ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hoveyda, Seyedpoor, 2015: 506).

Dağtekin (2017) Telekom sektöründe çalışan 200 kişi üzerine yaptığı tez çalışmasında psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz ve anlamlı etkisi olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca öz yeterlik, dayanıklılık boyutlarının ve psikolojik sermayenin, örgütsel sessizliğin deneyim eksikliği alt boyutu ile ters yönde ilişkili olduğu, örgütsel sessizlik ile iyimserlik arasında zayıf ve ters yönlü ilişki olduğu görülmüştür (Dağtekin, 2017: 30).

Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler, yerine getirilmeyen sorumluluklara karşı daha fazla tepki vermeye meyilli olduklarından, düşük psikolojik sermayeli bireylere nazaran işten ayrılma ve seslilik gibi aktif davranışları, sadakat ve ihmal etme gibi pasif davranışlardan daha fazla sergilerler. Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler sorunları çözme potansiyelleri hakkında yüksek beklentiler içinde olurlar ve karşılıklı bir çıkar ilişkisini sürdürebilecek yetenekleri olduğuna dair güçlü bir inanç taşırlar. Dolayısıyla bu bireylerin seslilik davranışlarıyla ilişkilendirilmeleri, birey-örgüt arasındaki ilişkileri düzeltme yönünde yapıcı davranışlar sergilemeleri daha olasıdır (O'Donohue, Martin, Torugsa, 2015: 137).

Birey, örgüt ortamında yaşadığı stres veya belirsizliğin düşük seviyede olması ve geçmişte yaşadığı olumsuz deneyimler sonucu negatif düşüncelerin etkisinden bir an önce kurtulmak ister. Ancak iş ortamında bu durumun her zaman sağlanması imkansız gibi görülmektedir. Bireyin bir nevi psikolojik kalkanı olan psikolojik sermaye iş ortamında birey için önemli bir kaynaktır. Psikolojik sermayesi -öz yeterliği,

dayanıklılığı, umudu, iyimserliği- yüksek bireylerin çevresinden veya etkileşim halinde olduğu taraflardan beklentisi düşük olacağı için eylemsel veya sözel harekete geçmeden önce çok detaycı ve cesaret kırıcı düşüncelerden kendilerini uzak tutabilirler. Dolayısıyla yaşadıkları sorunları dile getirirken cesur davranabilirler. Bu durum da sessizlik davranışının ortaya çıkmasını engelleyebilir. Sonuç olarak psikolojik sermayesi yüksek olan bir çalışanın örgütsel veya yönetsel sorunlar ve süreçler hakkında daha rahat bir şekilde kendini ifade edeceği sonucu çıkmaktadır. Ancak daha önce yapılan bazı çalışmalarda psikolojik sermayenin yüksek olmasıyla sessizlik davranışı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymakla birlikte, psikolojik sermayenin düşük olmasıyla sessizlik davranışı arasında olumlu ilişkilerin olduğunu belirten bulgular da mevcuttur. Sonuç olarak çalışanın psikolojik sermayesinin düzeyi bireyin sessizliği veya sesliliği tercih etmesinde önemli bir etkidir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan ve araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3; Çalışanların psikolojik sermayeleri, örgütsel sessizliklerini etkiler.

H3a; Çalışanların psikolojik sermayeleri, kabullenici sessizliklerini etkiler.

H3b; Çalışanların psikolojik sermayeleri, savunmacı sessizliklerini etkiler.

H3c; Çalışanların psikolojik sermayeleri, prososyal sessizliklerini etkiler.

Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişide, Psikolojik Sermayenin Rolü

Günümüz iş dünyasında rekabetin yoğun yaşanması ile birlikte insan sermayesi, işletmelerde emsalsiz bir kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Örgüt ortamında işgören ile işveren arasında görünmeyen bir “ağ” gibi tarafları birbirine bağlayan psikolojik sözleşme kavramı da önem kazanmaktadır. Artık çalışanlar sadece klasik iş sözleşmesi dahilinde, onlara sunulacak çıktılardan daha fazlasını beklemektedirler. Dolayısıyla taraflar arasındaki bu görünmeyen “ağın” toparlayıcı, birleştirici ve dengeleyici olması gerekmektedir. Sosyal mübadele kavramı çerçevesinde girdi-çıktı dengesi kurmaya çalışan bireylerin bu dengeyi kuramaması durumunda, psikolojik sözleşme ihlal algılarının arttığı yukarıda ifade edilmiştir. Bu durumda bireyin sessizliği tercih edip, çevresindeki olaylara seyirci mi kalacağı; yoksa tepkisini ortaya koyarak hakkını mı

arayacağı psikolojik sermaye düzeyine bağlı olarak değişebilir. Psikolojik sermayenin alt boyutları olarak kabul edilen öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinin yüksekliği, bireyin sessizliği tercih edip etmeyeceği konusunda önemli bir kavram olarak kabul edilebilir. Başka bir ifadeyle psikolojik sermayeleri yüksek olan bireylerle, psikolojik sermayeleri düşük olan bireylerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlal algılarına karşı sessizlik şeklindeki tepkileri farklı olabilir. Bir anlamda psikolojik sermaye, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sessizlik arasındaki ilişkide rol oynayabilir. Özellikle psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermayenin kesiştiği durumlarda sessizlik farklı şekillerde etkilenebilir. Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir

H4; Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

H4_a; Psikolojik sözleşme ihlalinin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

H4_b; Psikolojik sözleşme ihlalinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

H4_c; Psikolojik sözleşme ihlalinin prososyal sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları daha önceki çalışmalarda yüksek derecede güvenilirlik ve geçerlilik göstermiştir. Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu sebeple anketimizin işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarına, psikolojik sermayelerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

Anketler uygulanmadan önce kurum yöneticilerine ve işgörenlerine, anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, hiçbir şekilde işletme ve işgören ismi açıklanmayacağı ve sonuçların hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu sebeple anketi dolduran çalışanların anket

formundaki ifadeleri doğru anlayıp, gerçek fikirlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmamız Ankara’da faaliyette bulunan hazır unlu mamuller üreten bir firmanın çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden elde edilen bulgular bu gruptan alınan verilerle sınırlıdır. Bunun yanında araştırmanın kesitsel olması çalışmada bazı sınırlılıklar olmasına neden olmuştur.

Araştırmanın temelinde insan faktörü olduğundan ve kişisel algılara yönelik değerlendirmeler içerdiğinden, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamızın bu kısmında araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ile araştırmamızda kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örneklem üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırmanın evreni, Ankara’da faaliyette bulunan paketli unlu mamul üreten ve ülkemizin geneline dağıtım yapan bir şirketin fabrikasında ve dağıtımında görevli çalışanlar olarak belirlenmiştir. Türk insanını ambalajlı ekmekle tanıştıran, un ve unlu mamuller sektöründe bir ilki gerçekleştiren firma, değişen tüketici taleplerine bağlı olarak ürün çeşidini genişletmeyi de başarmıştır. Dolayısıyla Türkiye’de unlu mamuller piyasasında öncü ve kurumsal şirket olması sebebiyle araştırmamızda bu firma tercih edilmiştir. Firmanın ürünleri; ekmek, pasta tabanı, galeta ve grisinidir. Firmanın sermayesinin %51’i yabancı, %49’u yereldir. Ankara ilinde faaliyette bulunan bir fabrikası ve bir bölge deposu mevcuttur.

İnsan beslenmesinde temel gıda olan ekmek ve unlu mamuller, küresel pazarda da yerini korumaktadır. Buğdaydan yapılan ekmek, gerek üretim gerek beslenme konusunda en önemli gıda maddesidir. Günümüzde “doğal beslenme”, organik yaşam” gibi kavramların popüler olması tüketicilerin tahıllı, çavdarlı veya katkısız ürünleri

tercih etmesine yol açmıştır. Ülkemizde unlu mamullere olan rağbetin fazla olduğu ve sağlıklı yaşam için önerilen türev unlu mamullerin de tüketiciler tarafından talep edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu sektörün gün geçtikçe öneminin arttığı anlaşılmaktadır.

Hazır gıda sektöründe yaşanan rekabetin şiddetli olması firmaların kaynaklarını en etkin şekilde kullanmasına yol açmaktadır. Özellikle sektöründe ilkleri başarmış bir firmanın temel hedefi elde ettiği başarıyı arttırarak sürdürülebilir hale getirmek olacaktır. Dolayısıyla bu durum kurumsal bir firmanın çalışanlarından beklentilerini ve aynı şekilde çalışanların da kurumundan beklentisini yükseltecektir. Sonuç olarak rekabetin yoğun yaşandığı bir sektörde, kurumsal firma çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının ve psikolojik sermayelerinin, örgütsel sessizliği nasıl etkileyeceğinin araştırılmasının, araştırma modeli ve amacı için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler 2017 yılı itibariyle yukarıda ifade edilen firmanın Ankara şubesindeki çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini söz konusu firmanın fabrikasında ve ürün dağıtımında çalışan 458 personel oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 209 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak olası cevaplama hataları ve eksik değerlendirmeler dikkate alınarak anket formları 356 adet hazırlanmış ve bizzat araştırmacı tarafından işgörenlere dağıtılmış ve toplanmıştır. Örneğin seçiminde evrendeki her çalışanın örneğe girme şansını eşit kılan, basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Anket formları dağıtılmadan önce Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden gerekli izinler talep edilmiş ve etik kuruldan etik izin belgesi alınmıştır (EK 1). Daha sonra firma yöneticileriyle görüşmeler yapılarak ankette yer alan sorular hakkında bilgi verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Anketler dağıtılırken çalışanlara çalışmanın amacı, anketlerin nasıl değerlendirileceği, elde edilen bulguların ilgili bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı ve gerekli analizler yapılırken firma isminin verilmeyeceği taahhüt edilmiştir. Anketlerin araştırmacı tarafından çalışanlara bizzat dağıtılması ve anketin yapısı ve amacı hakkında gerekli açıklamaların yapılması, anketlerin geri dönüşünün yüksek orana ulaşılmasında etkili olmuştur. Sonuç olarak 356 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırma ve ölçme yönteminin temelde nicel verilere dayalı olarak benimsenmiş olmasından dolayı araştırmada veriler anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Bunun için öncelikle araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmeye uygun bir ölçeğin hazırlanması gerekli görülmüştür. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik konularıyla ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalar dikkate alınarak, geniş bir yayın taraması yapılmıştır. Anket formları hazırlanırken mümkün olduğunca daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan ve ülkemizde de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anketlerden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılması uygun görülen ve orijinal dili İngilizce olan ölçeklerdeki ifadelerin dilimize uyarlanması açısından ifadeler önce tercüme (İngilizce'den Türkçe'ye) daha sonra geri tercüme (Türkçe'den İngilizce'ye) yöntemleri kullanılarak tercüme edilmiş, ifadelerin kültürel bağlamda farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Sonuçta hiçbir ifadenin dilbilimsel açıdan anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüş ve anket formu oluşturulmuştur (EK1).

Anket formunda ilk olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevinin olup olmadığı, yöneticilik görevi varsa süresini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 7 soru ile çalışanların genel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sorularla tespit edilmeye çalışılan özellikler kontrol değişkeni olarak alınmış ve psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik bu değişkenler bağlamında değerlendirilmiştir.

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının belirlenmesinde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden yararlanılmıştır (Organizational Silence Scale). Söz konusu ölçek, örgütsel sessizliği kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere üç farklı boyut kapsamında ölçmektedir. 15 ifadeden oluşan ölçek 5'er sorudan oluşan üç farklı sessizlik türünün belirlenmesine imkan vermektedir. "Kabullenici sessizlik" boyutu 1, 2, 3, 4, 5; "savunmacı sessizlik" boyutu 6, 7, 8, 9, 10; "prososyal sessizlik" boyutu 11, 12, 13, 14, 15 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert Ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Bu derecelendirme Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum

(4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) şeklinde oluşturulmuştur

Anketin ikinci bölümünde; Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenmiş olan psikolojik sözleşme ihlal algı ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeli ölçek, katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin algılarını ölçmek üzere planlanmıştır. Ölçekteki ifadeler 5’li Likert Ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Bu derecelendirme; Kesinlikle Katılıyorum (1), Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılmıyorum (4), Kesinlikle Katılmıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur.

Üçüncü ölçek (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:237-238). Bu ölçek kendi içinde 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanaklılıktır. Umut boyutu Snyder vd. (1996), iyimserlik boyutu Scheier ve Carver (1985), öz-yeterlilik boyutu Parker (1998) ve dayanaklılık boyutu Wagnild ve Young (1993) tarafından geliştirilen ölçeklerden esinlenilerek uyarlanmıştır. Umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanaklılık boyutlarının her biri 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve “öz yeterlik” boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6; “umut” boyutu 7, 8, 9, 10, 11, 12; “dayanıklılık” boyutu 13*, 14, 15, 16, 17, 18; “iyimserlik” boyutu 19, 20*, 21, 22, 23*, 24 numaralı maddelerle ölçülmektedir (*işaretleli maddeler ters puanlanmıştır). Bu Ölçekteki ifadelerde 5’li Likert Ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Bu derecelendirme Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) şeklinde oluşturulmuştur.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri araştırılmıştır. Güvenilirlik, aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Ayrıca ölçeğin kalıcılığını ve tutarlılığını ortaya koyan güvenilirlik, ölçek aracılığıyla yapılan ölçümlerin hatadan bağımsız kalma derecesini belirlemektedir. Değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla oluşturulan geçerlilik ise ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği ne ölçüde

ölçebileceğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Baş, 2001: 185, Büyüköztürk, 2011: 169).

Çalışmamızda analizler için kullanılacak 356 anket formunun araştırma evrenini temsil etme gücüne sahip olduğu ve analizimiz için yeterli büyüklükte olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi ile hesaplanmış ve bu yöntemle hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik ölçütü ile değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Morgan vd., 2004: 122).

Araştırmamızda kullanılan anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacı ile sırasıyla madde analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Çok değişkenli bir analiz tekniği olan faktör analizi çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını kolaylaştırmak, bu değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler elde etmeyi amaçlayan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Araştırmamızda cronbach alpha değerleri incelenirken önce madde analizi yapılmış, madde toplam korelasyonu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda cronbach alpha değerlerindeki değişim incelenmiştir. Bu analizde madde toplam korelasyonu 0,20'den düşük maddelerin teste alınmaması 0,20- 0,30 arasında olanların düzeltilmesi gerektiği veya zorunluluk durumunda analize dâhil edilebileceği ve 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin iyi ayırt edici niteliğe sahip olduğu önerilmektedir. Madde-toplam puan korelasyonu ve madde silindiği zaman alfa değerinde yükselme ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılan önemli göstergelerdendir (Büyüköztürk, 2011: 171; Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 67; Hinton ve diğ., 2004: 363; Morgan ve Griego, 1998: 130). Araştırmamızda kullanılan ölçeklerde madde toplam korelasyonun alt sınırı 0,30 olarak belirlenmiştir.

Faktör analizi açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi şeklinde ikiye ayrılır. Açıklayıcı faktör analizinde bir maddenin faktör yükünün belirli bir değerinin altında olması o maddenin faktörü yeterince açıklayamadığını ortaya koymaktadır. Faktör yükünün alt değerinin ne olacağına ise genellikle örneklem büyüklüğü etkilidir. Literatürde bir maddenin faktör yükünün en az 0,30 olarak alınması için örneklem

büyükliğünün 350; faktör yükünün 0,40 olarak alınması için ise örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır. Yani faktör örüntüsünün oluşturulmasında 0,30 ile 0,40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Hair vd., 1998: 112; Çokluk vd., 2010: 194). Çalışmamızda ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri 0,40 olarak alınmıştır. Faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizinden yararlanılmış ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek için varimax döndürme rotasyonu uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullardan ilki, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. Bir diğer koşul ise örneklem yeterlilik ölçütü (Kiaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması ölçüt olarak alınmıştır (Leech vd., 2005: 82; Lamm ve Lewis, 1999: 13).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının uyumluluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçek geliştirme sürecinde genellikle gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemesi yönünden açımlayıcı faktör analizine göre daha sağlıklı bir analiz yöntemi olarak görülmektedir (Şencan, 2005: 408). Bu analiz, korelasyon ve kovaryans matrislerinden yararlanarak değişkenlerin kaç bağımsız grup altında toplanabileceğini ve eldeki verilerin teoriyle uyumluluğunu da araştırmaktadır. Bu analizde araştırmacı hangi maddenin hangi faktöre ait olduğunu önceden bilmektedir (Şimşek, 2007: 7). Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri vardır. Çalışmamızda Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), iyilik Uyum indeksi (GFI), Düzeltilmiş iyilik Uyum indeksi (AGFI), Artık Temelli Uyum indeksi (RMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmış Uyum indeksi (NFI), TuckerLewis indeksi (TLI), Artan Uyum indeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum indeksi (CFI) dikkate alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 32-36; Kline, 2000: 49-74; Iacobucci,

2010: 96). Modelin kabul edilebilmesi için gerekli olan uyum indeksi değer aralıkları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 2$	$0 < \chi^2/sd \leq 5$
CFI	$,95 \leq$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37; İlhan ve Çetin, 2014: 31.

Araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik analizi kapsamında ölçeklerin yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği de araştırılmıştır. Yüzeysel geçerlilik subjektif bir araştırma olup araştırmacının anketi uygulama sırasındaki izlenimleri doğrultusunda ortaya çıkarılır. Yüzeysel geçerliliği sağlamak amacıyla anketler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre hazırlanmıştır. Başka bir ifadeyle orijinalleri İngilizce olan ölçekler konunun uzmanları tarafından önce Türkçe’ye çevrilmiş daha sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Sonuçta dil bakımından bir anlam kayması olmadığı ve Türkçe anlamların orijinal anketteki mesajı yansıttığı tespit edilmiştir. Ayrıca; anket, örnekleme uygulanmadan önce 30 çalışana uygulanmış ve araştırmacı anketi örneğe uygularken ifadelerin anlaşılmasında bir sorun yaşamamıştır. Araştırma hipotezlerinden 1, 2 ve 3 no.lu hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizinden; 4 no.lu hipotezlerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi analiz eden hiyerarşik regresyon analizi bağımsız değişkenler kümesinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini dikkate alır (Cramer, 2003: 74). Hiyerarşik regresyon analizinin uygulanabilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenler normal dağılıma uygunluk göstermeli, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu ortaya konulmalı, varyansların eşitliği varsayımı ve regresyon denklemi oluşturulduktan sonra

çoklu doğrusallığın bulunup bulunmadığı test edilmelidir (Leech ve diğ., 2005: 28, 90; Karabey, 2009: 95). Çoklu doğrusallığın test edilmesinde varyans büyütme çarpanının hesaplanması (variance inflation factor -VIF-) ve tolerans indeksleri de kullanılmaktadır. Araştırmamızda bu yöntemler de kullanılmıştır. Bu nedenle bağımsız değişkenlerin çoklu doğrusallık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde 10 üzerindeki VIF değerlerine ve 0,10'un altındaki tolerans indekslerine bakılmıştır. Genel olarak, VIF değerinin yüksekliği veya tolerans indeksinin düşüklüğü çoklu doğrusallığı artırır. Bir bağımsız değişkenin 10'un üzerindeki VIF değeri, verilerde çoklu doğrusallık sorununun bulunduğunu gösterir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ise tolerans değerini etkiler. Korelasyon arttıkça tolerans değeri de düşer. Tolerans indeksinin 0,10'dan küçük olmaması beklenir (Hair ve diğ., 1998: 188-194; Marquidth, 1970). Hiyerarşik regresyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan varsayımları test etmek için öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal dağılıma uygunluk dereceleri incelenmiştir. Ayrıca eşit aralıklı ya da oranlı ölçekle ölçülmüş sürekli bir yapıya sahip yordayıcı ve düzenleyici değişkenlerin ortalanması ya da standartlaştırılması yapılmıştır.

a) Ortalama (centering): bu değişkenlere ait dağılımlardaki her bir ölçümün örneklem ortalaması ile olan farklarının hesaplanarak ortalaması 0 (sıfır) olan yeni bir dağılım elde edilmesidir.

b) Standartlaştırma (standardizing): bu değişkenlere ait dağılımlardaki her bir ölçümün z değerinin hesaplanarak ortalaması 0 (sıfır) ve standart sapması bir (1) olan yeni bir dağılım elde edilmesidir.

Yordayıcı ve düzenleyici değişkenlerin ortalanması ya da standartlaştırılması gerekli görülmüştür. Çünkü bu yapılmadığı takdirde yordayıcı ve düzenleyici değişkenin çarpımı ile oluşturulacak olan etkileşim değişkeni, bu değişkenlerle çok yüksek düzeyde ilişkili olacaktır. Bu sayede regresyon eşitliğindeki değişkenlerin yüksek düzeyde ilişkili olması sorunu (multicollinearity) aşılmış olacaktır. Düzenleyici etki sınaması için yapılan hiyerarşik regresyon analizi öncesinde değişkenler ortalanmıştır (centered) (Eşigül, 2013: 74)

2.5. ANALİZ ve BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde demografik özelliklere ilişkin bulgulara, araştırma ölçeklerine ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.1. Demografik Özelliklere ilişkin Bulgular

Tablo 2.2’de araştırmanın yapıldığı kurumdaki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

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

Araştırmaya katılan çalışan sayısı 356 olup; katılanların çoğunluğu erkektir (%84,6). Katılımcıların %1,1’i 20 ve altı, %11,8’i 21-25, %24,4’ü 26-30 yaş aralığında iken %24,2’si 31-35 yaş aralığındadır. Medeni durum açısından bakıldığında katılımcıların %63,2’si evli, %32’si bekârdır. Eğitim durumları açısından çalışanların %8,7’si ilköğretim, %47,8’i lise, %18,8’i yüksekokul, %19,7’si lisans mezunudur. 356

çalışandan 18'i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğunun (%48) 1 ile 5 yıl arasında kurumda istihdam edildikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanların %13'ü 1'den az, %39'u 6 yıldan fazla süredir bu kurumda çalışmaktadır. Son olarak çalışanlar yöneticilik görevleri ve süreleri açısından karşılaştırılmıştır ve %82,6'sının yöneticilik görevinin olmadığını ifade etmiştir. 62 yöneticinin 28'inin 1 ile 5 yıl arasında, 22'sinin 6 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yaptığı görülmektedir.

2.5.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 9 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 2.3'de psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla PSİA kodu kullanılmıştır.

Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun, kesim noktası olarak alınan ,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,934'dur. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 9 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
PSİA1	2,59	1,315	21,29	61,827	,691	,930
PSİA2	2,48	1,274	21,41	60,688	,782	,924
PSİA3	2,69	1,210	21,19	61,383	,790	,924
PSİA4	2,67	1,201	21,21	62,296	,743	,926
PSİA5	2,48	1,213	21,40	62,918	,698	,929
PSİA6	2,75	1,166	21,14	61,501	,819	,922
PSİA7	2,74	1,181	21,14	62,908	,722	,928
PSİA8	2,76	1,173	21,12	62,445	,756	,926
PSİA9	2,70	1,170	21,18	62,146	,776	,925
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	23,8904	8,82	77,839	9	,934	

2.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

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

Tablo 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

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

K.M.O= ,933 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 2272,992 p= ,000

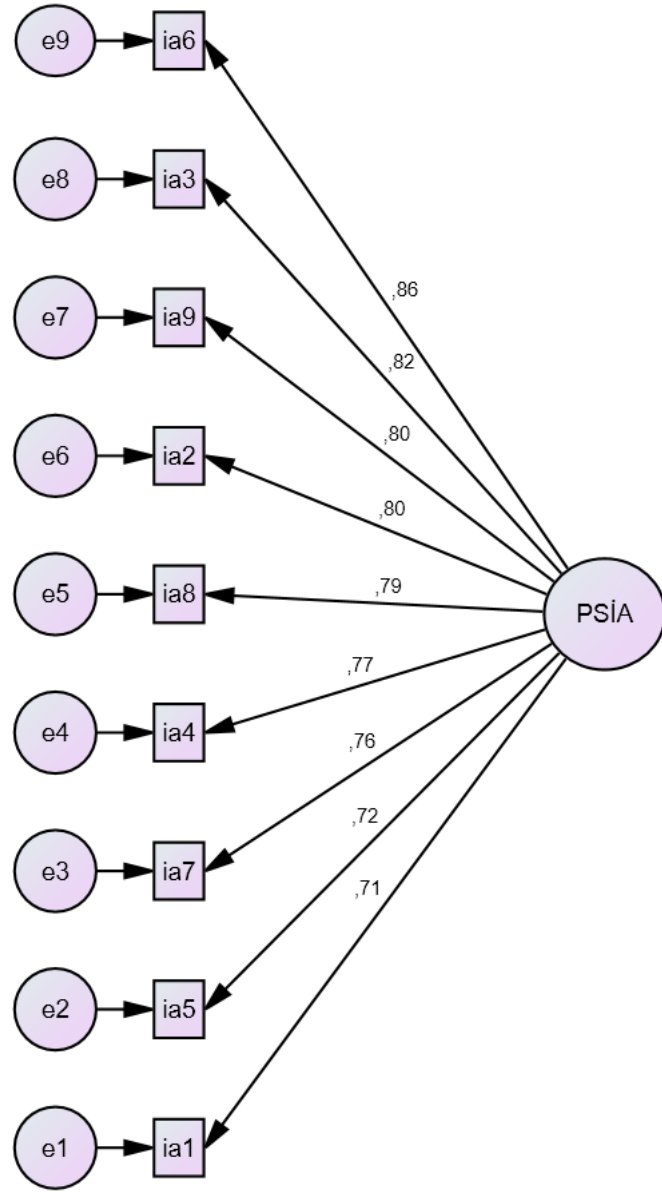
2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla öncelikle psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Uyum değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olmadığı görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan psikolojik sözleşme ihlali algısına ait faktör yapısını ifade eden modele ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 2.5'de gösterilmiştir

Tablo 2.5. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	7,001
CFI	$,95 \leq$	,928
GFI	$,90 \leq$	,885
AGFI	$,90 \leq$	,808
RMSEA	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$	,130
IFI	$,95 \leq$	,929
TLI	$,95 \leq$	,904
RMR	$\leq ,05$	,077

Bu araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



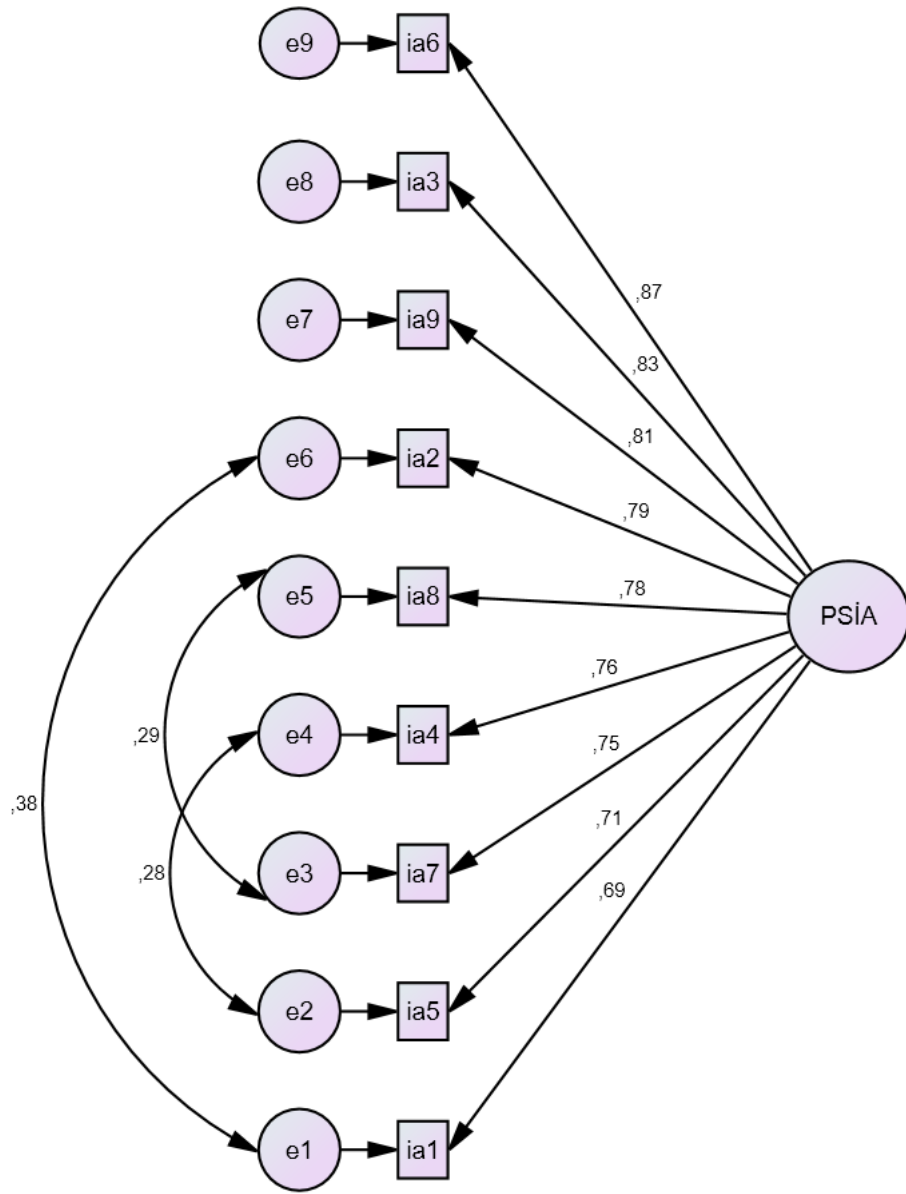
Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Ancak modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı için İA1 ve İA6, İA2 ve İA4, İA3 ve İA5 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. İA1 ve İA6, İA2 ve İA4, İA3 ve İA5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.6’da verilmiştir.

Tablo 2.6. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına ilişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,652
CFI	$,90 \leq CFI \leq ,95$	,972
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,951
AGFI	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,907
RMSEA	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$	,086
IFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,972
TLI	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,958
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,045

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir sınırlar ölçütleri içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi

2.5.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aranacak temel sorulardan birisi çalışanların psikolojik ihlal algısı derecelerini ortaya koymaktır. Bu soruya cevap vermek amacıyla faktör

analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir¹.

Tablo 2.7’den de izlenebileceği gibi psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörüne ilişkin 9 değişken içerisinde “Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmemiştir” (ia6), “Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmemiştir” (ia7), “Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmemiştir” (ia3) ifadeleri diğer ifadelere oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. “Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemiştir” (ia2), “Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermiştir” (ia5) ifadeleri 9 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca psikolojik ihlal algısına ilişkin 9 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (2,48-2,76).

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

¹ Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir

Tablo 2.7. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

2.5.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Psikolojik Sermaye ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 24 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 2,8’de psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla PS kodu kullanılmıştır.

Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun, kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,967’dir. Bu da

ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 24 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.8. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
PS1	4,20	,825	91,36	200,486	,814	,965
PS2	4,15	,770	91,41	201,370	,834	,965
PS3	4,02	,766	91,54	203,099	,755	,966
PS4	4,12	,789	91,44	201,115	,824	,965
PS5	4,08	,814	91,48	201,580	,776	,965
PS6	4,13	,809	91,43	200,900	,812	,965
PS7	3,91	,781	91,65	202,408	,773	,965
PS8	3,94	,763	91,62	203,345	,747	,966
PS9	3,97	,852	91,59	201,634	,737	,966
PS10	3,88	,769	91,68	202,644	,774	,965
PS11	3,92	,814	91,64	201,820	,766	,966
PS12	3,84	,811	91,72	201,807	,769	,965
PS13	3,98	,767	91,58	203,342	,744	,966
PS14	4,04	,756	91,52	202,459	,797	,965
PS15	4,10	,752	91,46	202,672	,791	,965
PS16	3,96	,770	91,60	204,404	,690	,966
PS17	4,07	,796	91,49	202,053	,774	,965
PS18	4,08	,781	91,48	202,628	,763	,966
PS19	3,98	,897	91,58	200,058	,762	,966
PS20	3,82	,953	91,74	205,381	,509	,968
PS21	3,76	,922	91,80	203,486	,603	,967
PS22	3,82	,778	91,74	204,253	,689	,966
PS23	3,74	,946	91,82	205,265	,518	,968
PS24	3,92	,907	91,64	202,298	,662	,967
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	95,5702	14,8	220,201	24	,967	

2.5.3.2. Psikolojik Sermaye İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Psikolojik Sermaye ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, Psikolojik Sermayeye ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 24 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'dan düşük olmadığı ve maddelerin dört faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2,9'da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktör toplam varyansın %76,99'unu açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (KaiseMeyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterli ölçütü (,963) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity=8539,406; p=,000) yeterli düzeydedir.

Tablo 2.9'da ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,967 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen psikolojik sermaye ile ilgili maddeler incelendiğinde toplam 24 maddenin faktör yükleri ,560 ile ,815 arasında yer almaktadır. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör olan umut 6 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör 14,104'lük bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %20,466'sını açıklamaktadır. Elde edilen ikinci faktör dayanıklılık ile ilgili 6 maddeyi nitelemektedir. Bu faktör toplam varyansın %20,378'ini açıklamakta olup 1,752'lik bir özdeğere sahiptir. Üçüncü faktör olan öz yeterlik ise 6 maddeden oluşmaktadır. 1,445'lik bir özdeğere sahip olan toplam varyansın %19,717'lik kısmını açıklamaktadır. Dördüncü faktör olan iyimserlik ise de 6 maddeden oluşmaktadır. 1,116'lık bir özdeğere sahip olan bu faktör toplam varyansın %16,430'luk kısmını açıklamaktadır.

Tablo 2.9. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Toplam varyans	Cronbach Alpha
1. FAKTÖR: UMUT		14,104	20,466	20,466	,946
PS11: İş hedeflerime ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.	,795				
PS9: .Herhangi bir sorunun birçok çözümü olduğuna inanırım	,792				
PS8: Şu günlerde iş hedeflerimi yerine getiriyorum	,761				
PS10: Şu anda çalışma hayatında başarılı görüyorum	,752				
PS7: İşimde çıkış yolları düşünebilirim	,722				
PS12: Şu anda belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.	,697				
2. FAKTÖR: DAYANIKLILIK		1,752	20,378	40,844	,947
PS16: İşte stresli durumlardan etkilenmemeye çalışırım.	,815				
PS17: Tecrübelerim sayesinde zorlukların üstesinden gelebiliyorum	,798				
PS18: İşimde birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum	,787				
PS14: Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim	,744				
PS15: Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim	,741				
PS13: İşte bir engelle karşılaştığımda bunu aşıp yoluma devam etmekte zorluk çekerim.	,591				
3. FAKTÖR: ÖZYETERLİK		1,445	19,717	60,561	,958
PS1: Uzun dönemli bir soruna çözüm bulmada kendime güvenirim	,756				
PS5: Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	,749				
PS4: Çalışma alanımla ilgili hedefleri belirlemede kendime güvenirim	,741				
PS6: Bir grup iş arkadaşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	,729				
PS2: Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim	,726				
PS3: Kurumumun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim	,722				
4. FAKTÖR: İYİMSERLİK		1,116	16,430	76,991	,877
PS20: İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse, bunun böyle devam edeceğine inanırım.	,781				
PS23: Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor	,730				
PS21: İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım	,727				
PS24: Şu anki işimde “her kötü günün ardından iyi günler gelecektir” yaklaşımına sahibim	,674				
PS22: İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim	,654				
PS19: İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisinin olmasını isterim.	,560				

K.M.O= ,963 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 8539,406 p= ,000 Cronbach Alpha= ,967

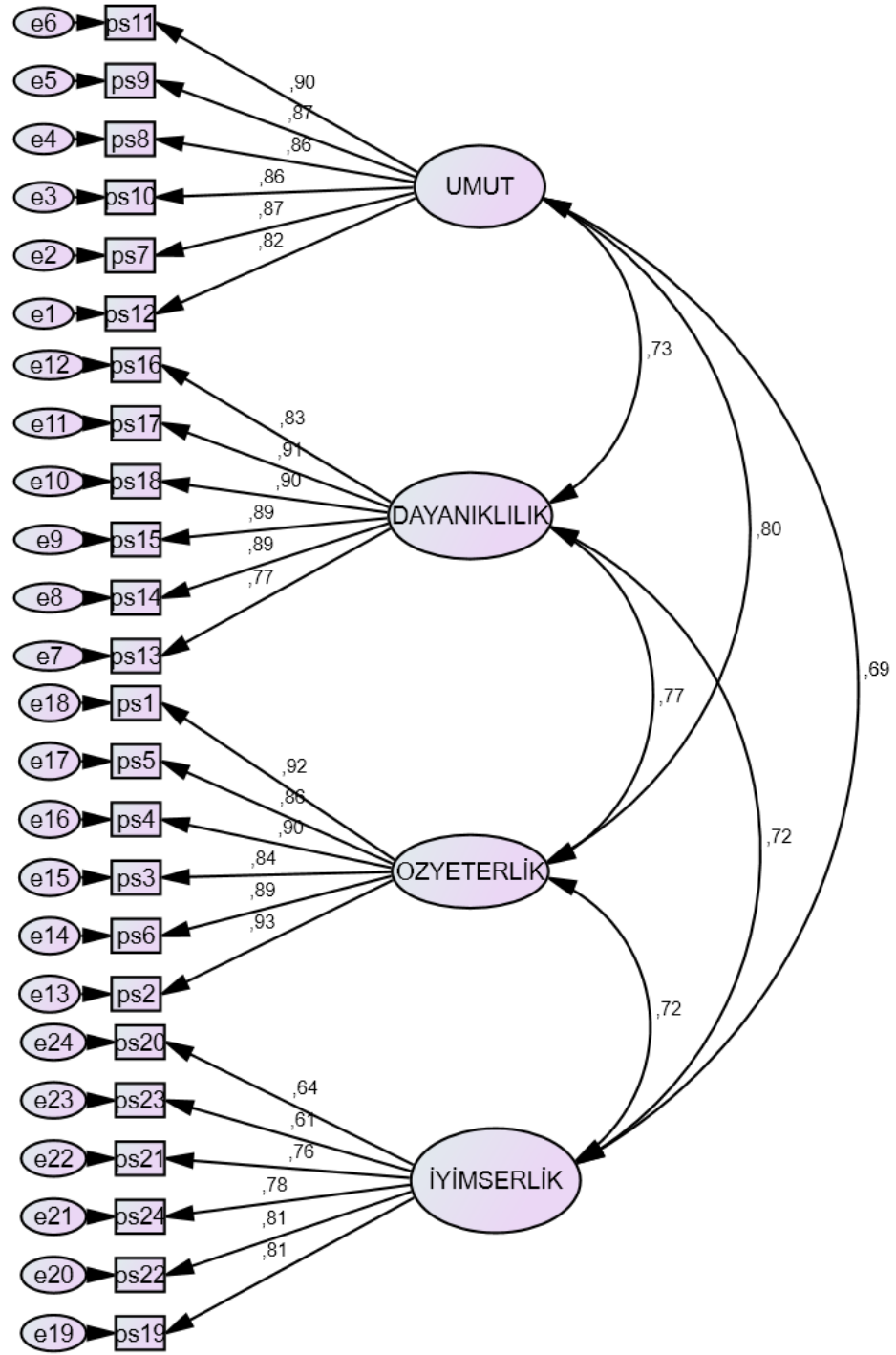
2.5.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle psikolojik sermaye ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Bu araştırmada ele alınan psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin uyum indeksi sonuçları Tablo 2.10.'da gösterilmiştir

Tablo 2.10. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,989
CFI	$>,90$	,942
GFI	$,90 \leq$	,847
AGFI	$,90 \leq$	,813
NFI	$,95 \leq$	,916
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,075
IFI	$>,90$	,943
TLI	$>,90$	,935
RMR	$<,1$	,034

Bu araştırmada ele alınan psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin faktör yükleri şekil 2.4.'te gösterilmiştir.



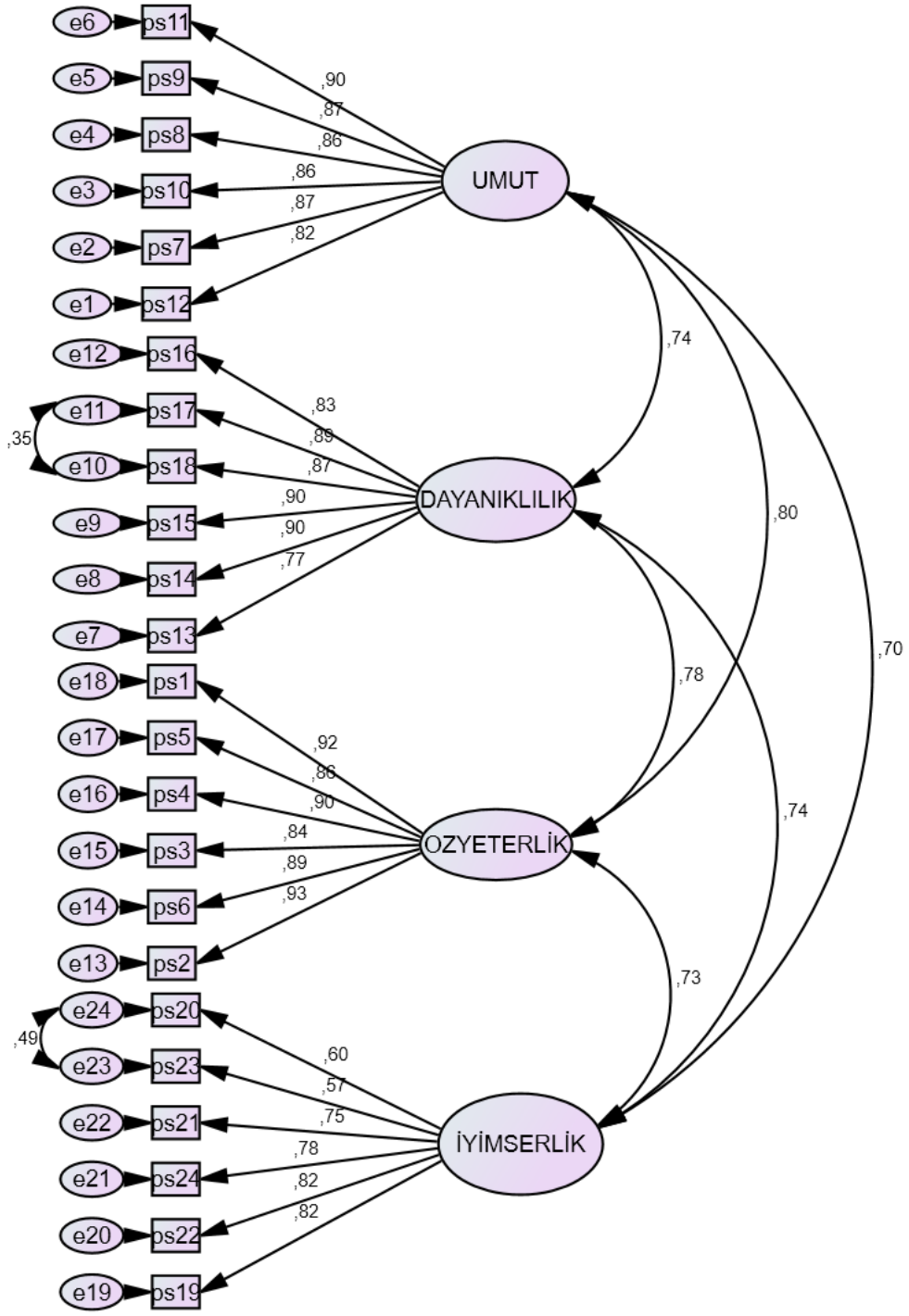
Şekil 2.4. Psikolojik Sermayeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı için modifikasyon yapılmasına gerek duyulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ps17 ile ps18 ve ps20 ile ps23 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.11’de verilmiştir.

Tablo 2.11. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,524
CFI	$>,90$	,956
GFI	$,90 \leq$	,868
AGFI	$,90 \leq$	,838
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,066
IFI	$>,90$	,956
TLI	$>,90$	,950
RMR	$<,1$	,029

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada kullanılan psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modifikasyonlu modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.5’te gösterilmiştir.



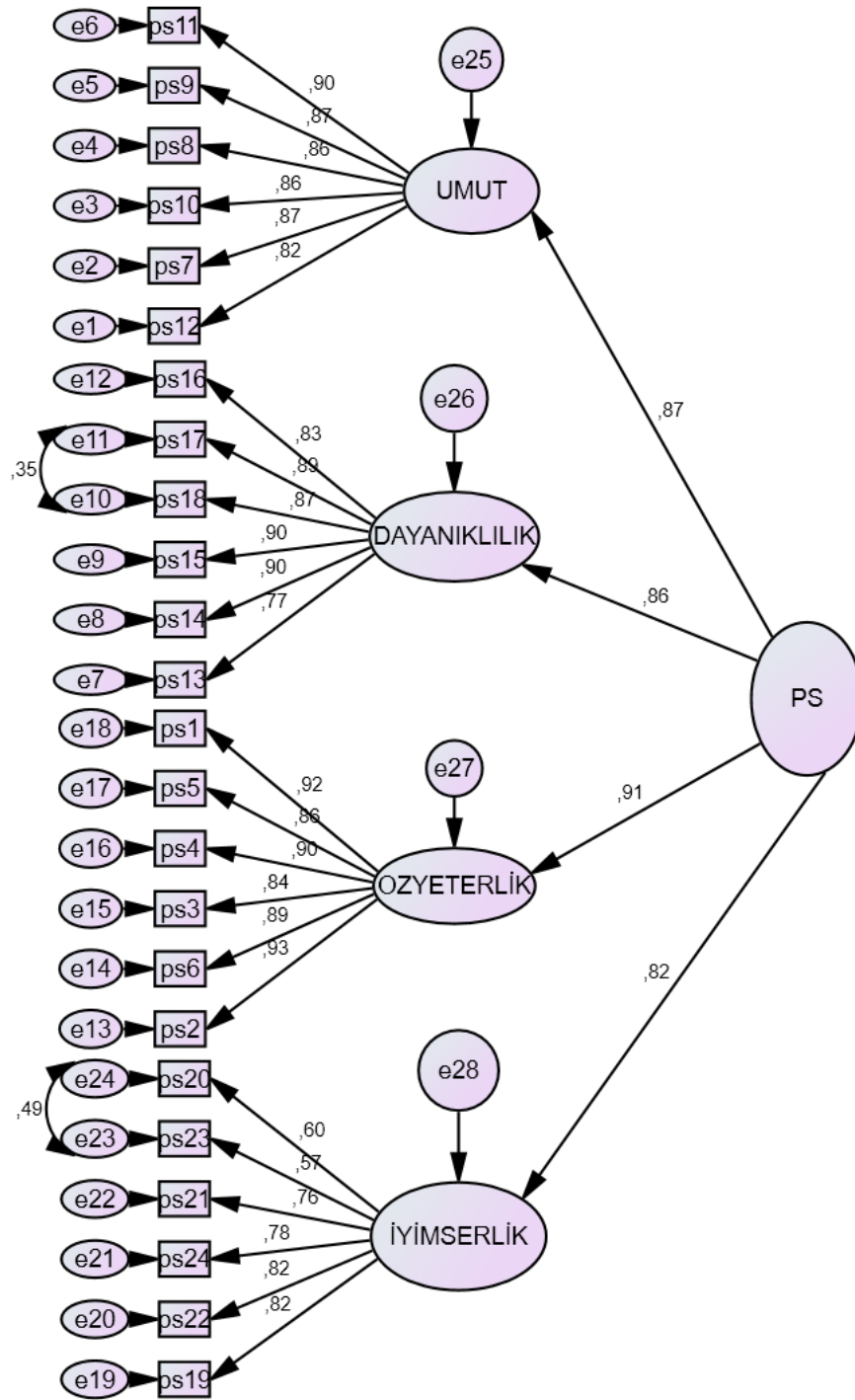
Şekil 2.5. Psikolojik Sermaye Ölçeğine ilişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada, psikolojik sermaye bir bütün olarak ele alınacağı ve araştırmanın diğer değişkenleri ile arasındaki ilişki inceleneceği için psikolojik sermaye ölçeğine ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda psikolojik sermayeyi oluşturan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik faktörleri psikolojik sermayeye (PS) olarak isimlendirilen tek bir faktöre bağlanmıştır. Modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı için modifikasyon yapılmasına gerek duyulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ps17 ile ps18 ve ps20 ile ps23 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.12’de gösterilmiştir.

Tablo 2.12. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,415
CFI	$>,90$	,959
GFI	$,90 \leq$	,874
AGFI	$,90 \leq$	,846
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,063
IFI	$>,90$	,959
TLI	$>,90$	,954
RMR	$<,1$	,029

Tek faktörlü yapı uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu ve dört faktörlü yapıdan önemli ölçüde farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırmada ele alınan tek faktörlü psikolojik sermaye yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri şekil 2.6’da gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aranacak temel sorulardan birisi çalışanların psikolojik sermaye derecelerini ortaya koymak ve psikolojik sermayenin boyutlarından hangisinin yüksek olduğunu belirlemektir. Bu soruya cevap vermek amacıyla faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir*.

Tablo 2.13'ten de izlenebileceği gibi umut faktörüne ilişkin 6 değişken içerisinde “Herhangi bir sorunun birçok çözümü olduğuna inanırım.” (PS9), “Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.” (PS8) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.” (PS12) ifadesi 6 değişken içerisinde en düşük ortalama sahiptir. Ayrıca umut boyutuna ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,84-3,97).

Umut ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2136 seçeneğin işgörenler tarafından %80,4'ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %5,2'si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %14,4'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Umut boyutuna ilişkin 6 ifadenin genel ortalaması ise 3,91' dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların umut düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.13. Umut Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PS Ölçeği		Ortalama		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
UMUT	PS11	3,92	,814	7	2	12	3,3	53	14,9	211	59,3	73	20,5
	PS9	3,97	,852	9	2,5	11	3,2	46	12,9	203	57	87	24,4
	PS10	3,88	,769	6	1,7	12	3,4	56	15,7	225	63,2	57	16
	PS8	3,94	,763	8	2,2	10	2,8	36	10,1	242	68	60	16,9
	PS7	3,91	,781	7	2	10	2,8	52	14,6	223	62,6	64	18
	PS12	3,84	,811	8	2,2	12	3,4	64	18	214	60,1	58	16,3
TOPLAM		3,91	,708	45	2,1	67	3,1	307	14,4	1.318	61,7	399	18,7

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

Tablo 2.14’den izlenebileceği gibi dayanıklılık faktörüne ilişkin 6 değişken içerisinde “Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.” (PS15), “İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.” (PS18) ifadeleri diğer ifadelere oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “işte stresli durumlarla karşılaştığımda genellikle faaliyetlerimin bundan etkilenmesine izin vermem” (PS16) ifadesi 6 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca dayanıklılık boyutuna ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,96-4,10).

Dayanıklılık ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2136 seçeneğin işgörenler tarafından %86,4’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %4,6’sı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %9’luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Dayanıklılık boyutuna ilişkin 6 ifadenin genel ortalaması ise 4,04’ tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların dayanıklılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.14. Dayanıklılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PS Ölçeği		Ortalama		Kesinlikle		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle	
				Katılmıyorum	Katılıyorum							Katılıyorum	Katılıyorum
		X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DAYANIKLILIK	PS16	3,96	,770	8	2,2	9	2,5	36	10,1	236	66,3	67	18,9
	PS17	4,07	,796	7	2	7	2	37	10,3	206	57,9	99	27,8
	PS18	4,08	,781	6	1,7	8	2,3	35	9,8	209	58,7	98	27,5
	PS14	4,04	,756	5	1,4	11	3,1	31	8,7	225	63,2	84	23,6
	PS15	4,10	,752	4	1,1	13	3,6	21	5,9	222	62,4	96	27
	PS13	3,98	,767	5	1,4	15	4,2	32	9	232	65,2	72	20,2
TOPLAM		4,04	,684	35	1,6	63	3	192	9	1.330	62,3	516	24,1

Tablo 2.15’te izlenebileceği gibi öz yeterlik faktörüne ilişkin 6 değişken içerisinde “Uzun dönemli bir soruna çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.” (PS1), “Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim” (PS2) ifadeleri diğer ifadelere oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “Kurumumun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunma

konusunda kendime güvenirim” (PS3) ifadesi 6 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca öz yeterlik boyutuna ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (4,02-4,20).

Öz yeterlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2136 seçeneğin işgörenler tarafından %87,8’i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %5,2’si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %7’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Öz yeterlik boyutuna ilişkin 6 ifadenin genel ortalaması ise 4,12’ dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların öz yeterlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.15. Öz yeterlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PS Ölçeği		Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÖZ YETERLİK	PS1	4,20	,825	7	1,9	13	3,7	11	3,1	194	54,5	131	36,8
	PS5	4,08	,814	6	1,7	12	3,4	32	9	202	56,7	104	29,2
	PS4	4,12	,789	4	1,1	15	4,2	22	6,2	206	57,9	109	30,6
	PS6	4,13	,809	4	1,1	16	4,5	24	6,8	197	55,3	115	32,3
	PS2	4,15	,770	4	1,1	14	3,9	16	4,5	211	59,3	111	31,2
	PS3	4,02	,766	3	,8	13	3,7	43	12,1	210	59	87	24,4
TOPLAM		4,12	,724	28	1,3	83	3,9	148	7	1.220	57,1	657	30,7

Tablo 2.16’den de izlenebileceği gibi iyimserlik faktörüne ilişkin 6 değişken içerisinde “İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisinin olmasını isterim” (PS19) , “Şu anki işimde “her kötü günün ardından iyi günler gelecektir” yaklaşımına sahibim” (PS24) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “ Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor” (PS23) ifadesi 6 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca iyimserlik boyutuna ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,74-3,98).

İyimserlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2136 seçeneğin işgörenler tarafından %77,5’i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %9,1’i “kesinlikle katılmıyorum” ve

“katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %13,3'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. İyimserlik boyutuna ilişkin 6 ifadenin genel ortalaması ise 3,84' tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların iyimserlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.16. İyimserlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PS Ölçeği		Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İYİMSERLİK	PS20	3,82	,953	15	4,2	24	6,8	35	9,8	215	60,4	67	18,8
	PS23	3,74	,946	13	3,6	28	7,9	54	15,2	203	57	58	16,3
	PS21	3,76	,922	11	3,1	26	7,3	59	16,5	200	56,2	60	16,9
	PS24	3,92	,907	11	3,1	18	5,1	40	11,2	204	57,3	83	23,3
	PS22	3,82	,778	5	1,4	16	4,5	66	18,5	218	61,2	51	14,3
	PS19	3,98	,897	10	2,8	18	5,1	31	8,7	204	57,3	93	26,1
TOPLAM		3,84	,710	65	3,1	130	6,1	285	13,3	1.244	58,2	412	19,3

Tablo 2.17'den de izlenebileceği gibi toplam psikolojik sermayeyi oluşturan 4 faktör içerisinde öz yeterlik ve umut diğer faktörlere oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Psikolojik sermaye ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 8544 seçeneğin işgörenler tarafından %88,1'i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %15'i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %11'lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Toplam psikolojik sermayeye ilişkin 4 boyutun genel ortalaması ise 3,98'dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.17. Psikolojik Sermayeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PS Ölçeği		Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PSİKOLOJİK SERMAYE	Umut	3,91	,708	45	2,1	67	3,1	307	14,4	1.318	61,7	399	18,7
	Dayanıklılık	4,04	,684	35	1,6	63	3	192	9	1.330	62,3	516	24,1
	Öz yeterlik	4,12	,724	28	1,3	83	3,9	148	7	1.220	57,1	657	30,7
	İyimserlik	3,84	,710	65	3,1	130	6,1	285	13,3	1.244	58,2	412	19,3
TOPLAM		3,98	,618	173	2	343	4	932	11	5.112	59,8	1.984	23,2

2.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 15 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Örgütsel Sessizlik ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 2.18'de Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla ÖS kodu kullanılmıştır.

Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,881'dir. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 15 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.18. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
ÖS1	1,82	,999	32,56	106,624	,540	,874
ÖS2	1,97	1,00	32,40	105,115	,613	,872
ÖS3	1,71	,898	32,66	108,274	,518	,875
ÖS4	1,74	,897	32,64	108,727	,493	,876
ÖS5	1,79	,937	32,58	109,201	,443	,878
ÖS6	1,58	,910	32,79	108,886	,476	,877
ÖS7	1,49	,785	32,89	112,701	,326	,882
ÖS8	1,63	,956	32,74	109,001	,443	,878
ÖS9	1,57	,892	32,80	109,201	,470	,877
ÖS10	1,66	,824	32,71	111,297	,390	,880
ÖS11	3,27	1,55	31,10	95,829	,675	,867
ÖS12	3,20	1,47	31,17	97,096	,668	,868
ÖS13	3,56	1,68	30,81	93,333	,692	,867
ÖS14	3,65	1,60	30,72	94,482	,694	,866
ÖS15	3,66	1,64	30,71	95,184	,653	,869
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	34,3820	10,89	118,761	15	,881	

2.5.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, Örgütsel Sessizliğe ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 15 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'dan düşük olmadığı ve maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2.19'da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktör toplam varyansın %71,195'ini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (KaiseMeyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (,908) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity=3744,544; p=,000) yeterli düzeydedir.

Tablo 2.19'da ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,908 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen örgütsel sessizlik ile ilgili maddeler

incelendiğinde toplam 15 maddenin faktör yükleri ,661 ile ,940 arasında yer almaktadır. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

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

Tablo 2.19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

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

K.M.O= ,908 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 3744,544 p= ,000 Cronbach Alpha= ,829

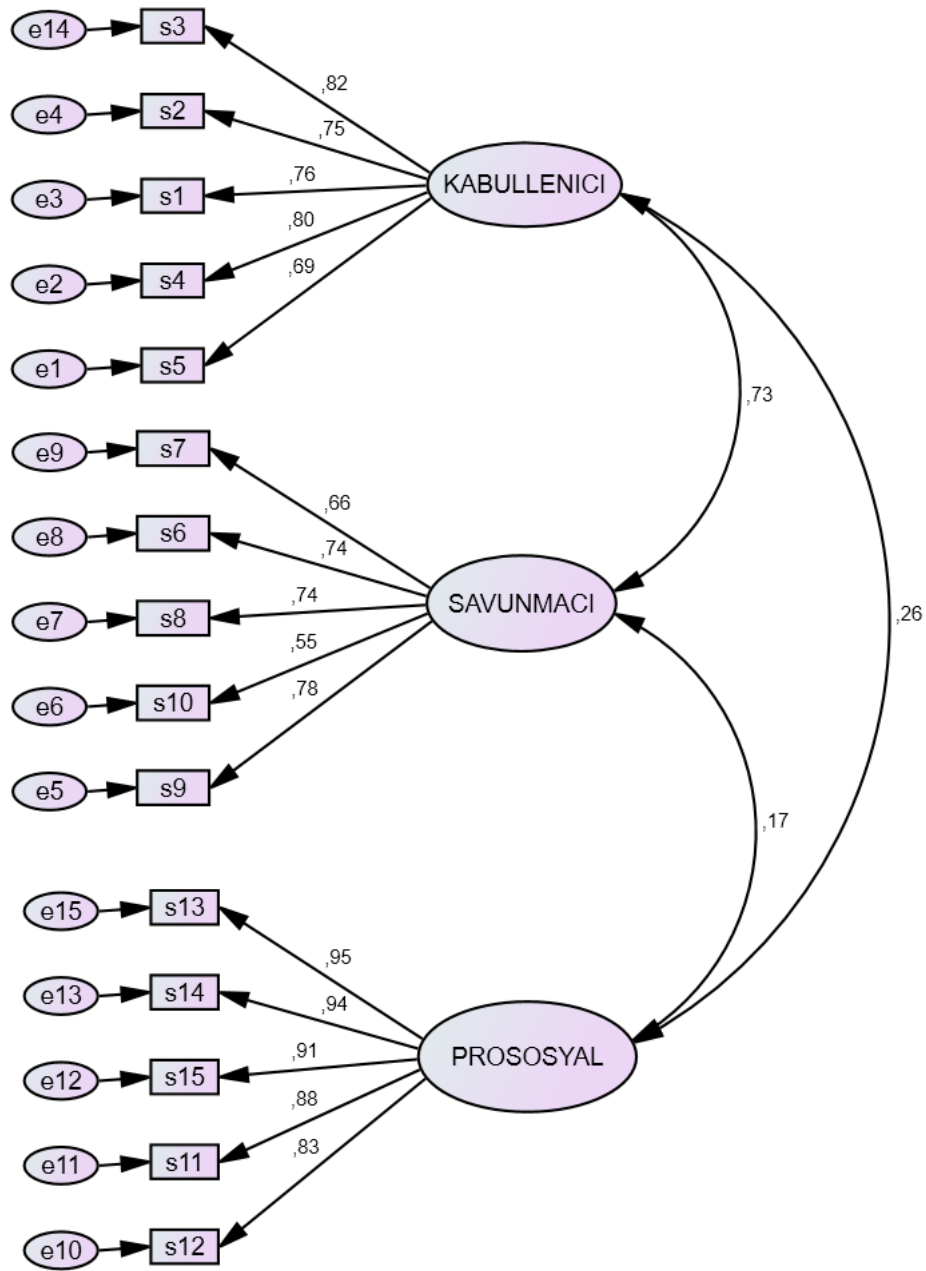
2.5.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla öncelikle örgütsel sessizlik ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Uyum değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan örgütsel sessizliğe ait faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri tablo 2.20'de gösterilmiştir.

Tablo 2.20. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,554
CFI	$>,90$	,963
GFI	$,90 \leq$	,919
AGFI	$,90 \leq$	,888
NFI	$,95 \leq$	,942
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,066
IFI	$>,90$	,964
TLI	$>,90$	,956
RMR	$<,1$	,077

Bu araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.7. 'de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

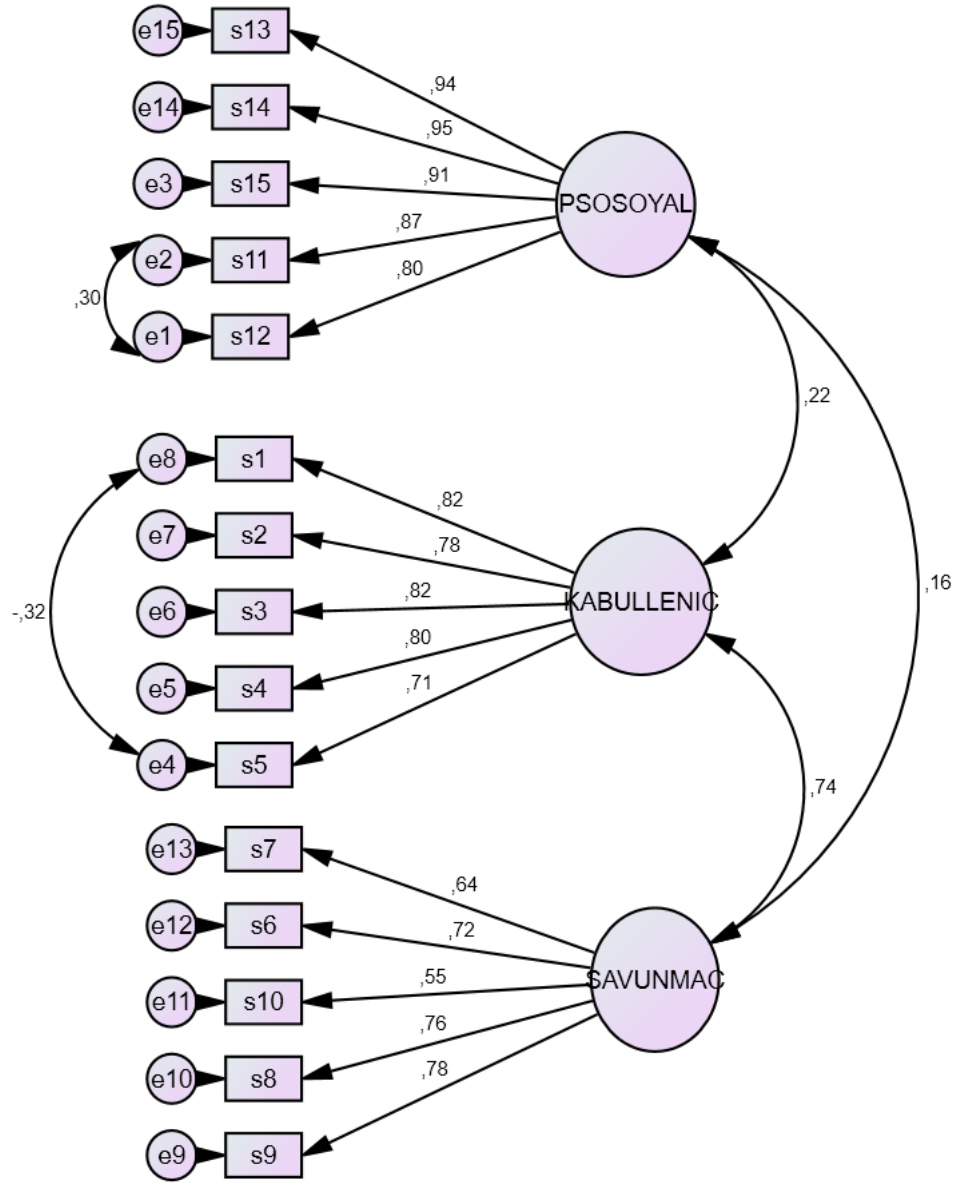
Modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı için modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu yüzden örgütsel sessizlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde s11 ve s12, s1 ve s5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle s11-s12 ve s1-s5 maddeleri arasında modifikasyon

uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.21’de verilmiştir.

Tablo 2.21. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin Modifikasyonlu Uyum indeksi

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,079
CFI	$>,90$	,975
GFI	$,90 \leq$	,936
AGFI	$,90 \leq$	,909
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,055
IFI	$>,90$	,975
TLI	$>,90$	,969
RMR	$<,1$	,076

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise şekil 2.8.’de gösterilmiştir.



Şekil 2.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

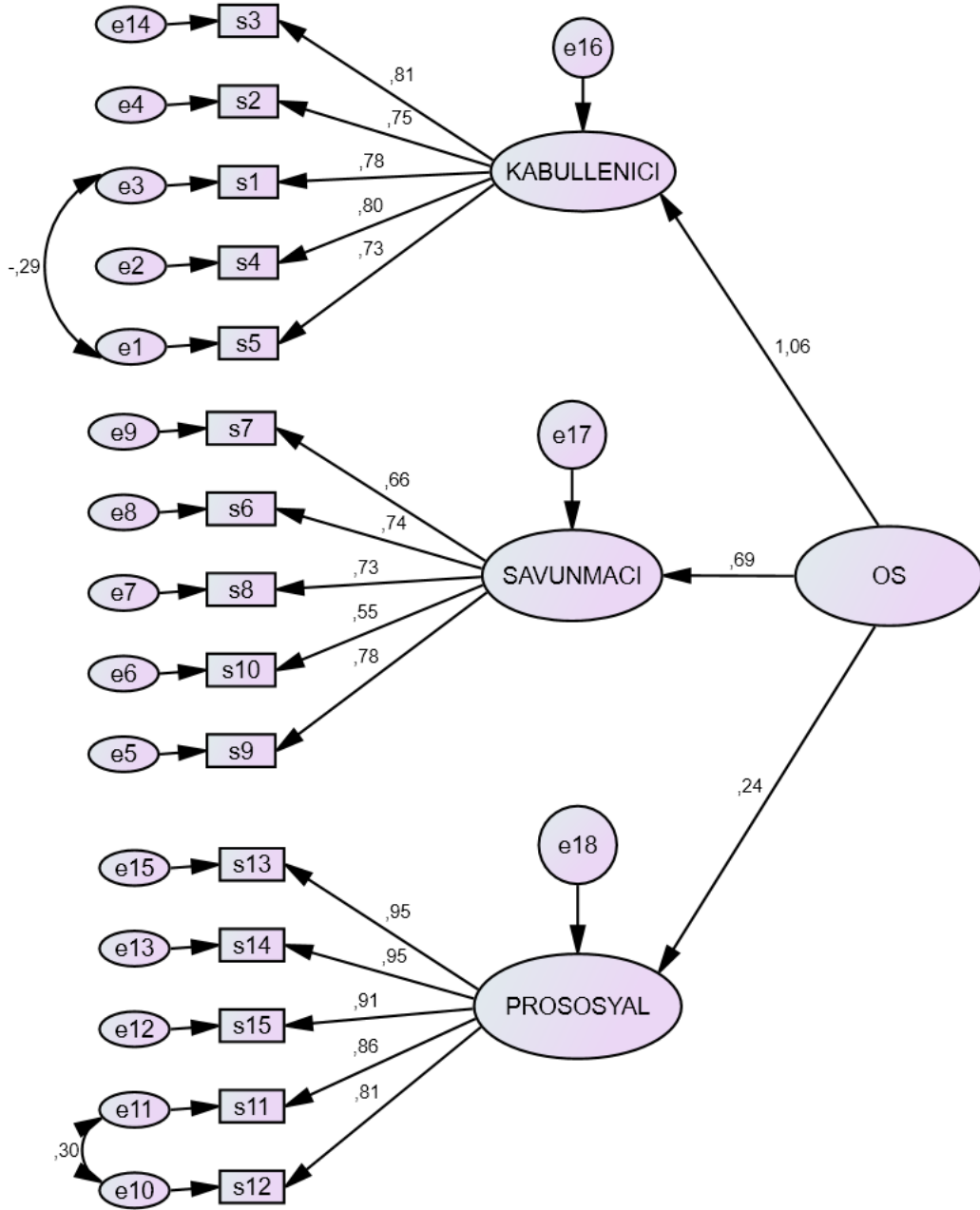
Araştırmada, örgütsel sessizlik bir bütün olarak ele alınacağı için örgütsel sessizlik ölçeğine ikinci kez doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda örgütsel sessizliği oluşturan prososyal sessizlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik faktörleri örgütsel sessizlik olarak isimlendirilen tek bir faktöre bağlanmıştır.

Modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı için modifikasyon yapma ihtiyacı doğmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde s11 ve s12, s1 ve s5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle s11-s12 ve s1-s5 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.22’de verilmiştir.

Tablo 2.22. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Tek Faktörlü Uyum İndeksi

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/df \leq 5$	2,079
CFI	$>,90$	,975
GFI	$,90 \leq$	,936
AGFI	$,90 \leq$	,909
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,055
IFI	$>,90$	,975
TLI	$>,90$	,969
RMR	$<,1$	,076

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ele alınan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin tek faktörlü yapıyı ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise şekil 2.9.’da gösterilmiştir.



Şekil 2.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aranacak temel sorulardan birisi çalışanların örgütsel sessizliklerinin derecelerini ortaya koymak ve örgütsel sessizliğin boyutlarından

hangisinin yüksek olduğunu belirlemektir. Bu soruya cevap vermek amacıyla faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.*

Tablo 2.23'ten de izlenebileceği gibi prososyal sessizlik faktörüne ilişkin 5 değişken içerisinde “Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” (ös15), “Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim” (ös14) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.” (ös12) ifadesi 5 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

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

Tablo 2.23. Prososyal Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

Tablo 2.24'ten de izlenebileceği gibi kabullenici sessizlik faktörüne ilişkin 5 değişken içerisinde” Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.” (ÖS2) ifadesi diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul

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

görmüştür. Bununla birlikte “Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım” (ÖS1) ifadesi 5 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

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

Tablo 2.24. Kabullenici Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

Tablo 2.25’den de izlenebileceği gibi savunmacı sessizlik faktörüne ilişkin 5 değişken içerisinde “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.” (ÖS10), “Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.” (ÖS8) ifadeleri diğer ifadelerle oranla biraz daha fazla kabul görmüştür. Bununla birlikte “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim” (ÖS7) ifadesi 5 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir.

Savunmacı sessizlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1780 seçeneğin işgörenler tarafından %3,7’si “her zaman” ve “genellikle” şeklinde cevaplanırken, %86,2’si “hiçbir zaman” ve “çok nadir” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %10’luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır.

Savunmacı sessizliğe ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması ise 1,59’ dur. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların savunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.25. Savunmacı Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

Tablo 2.26’den de izlenebileceği gibi örgütsel sessizliğe ilişkin 3 boyut içerisinde prososyal sessizlik en yüksek ortalamaya sahiptir. Savunmacı sessizliğin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 5340 seçeneğin işgörenler tarafından %22,7’si “her zaman” ve “genellikle” şeklinde cevaplanırken, %65,5’i “hiçbir zaman” ve “çok nadir” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %11,8’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Örgütsel sessizliğe ilişkin 3 faktörün toplam genel ortalaması ise 2,29’ dur.

Tablo 2.26. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

2.6. HİPOTEZ TESTLERİ

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

Tablo 2.27’de; psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve onları oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=-,496$). Yine psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sessizliği oluşturan faktörlerden prososyal sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. İlişkinin kuvveti açısından durum ele alındığında psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizlik ($r=-,641$) ile olan ilişkisinin kabullenici sessizlik ($r=-,168$) ile olan ilişkisine oranla daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır.

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

Örgütsel sessizlik ile genel olarak psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında 0,95 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-,119$). Bu veriler genel anlamda psikolojik sermayenin örgütsel sessizliği azalttığını göstermektedir. Bununla birlikte psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkiye oranla daha düşüktür.

Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda psikolojik sermaye ile kabullenici sessizlik ($r=-,300$) ve savunmacı sessizlik ($r=-,294$) arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ilişki olduğu

görülmektedir. Ancak psikolojik sermaye ile prososyal sessizlik ($r=,115$) arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır.

Psikolojik sermaye faktörleriyle örgütsel sessizlik faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde umut faktörünün kabullenici sessizlikle ($r=-,289$) olan ilişkisinin savunmacı sessizlik ($r=-,247$) ile olan ilişkisine kıyasla daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca umut faktörü ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Dayanıklılık faktörünün savunmacı sessizlik ($r=-,273$) ve kabullenici sessizlik ($r=-,236$) ile olan ilişkisinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Ancak dayanıklılık faktörünün prososyal sessizlik ($r=,116$) ile olan ilişkisi daha düşük ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Öz yeterlik faktörü ile kabullenici sessizlik ($r=-,276$) ve savunmacı sessizlik ($r=-,275$) arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Ancak öz yeterlik faktörünün prososyal sessizlik ($r=,153$) ile olan ilişkisi daha düşük ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. İyimserlik faktörü ile kabullenici sessizlik ($r=-,246$) ve savunmacı sessizlik ($r=-,235$) arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İyimserlik faktörü ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Bu veriler ışığında umut ve dayanıklılık faktörünün kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığı, dayanıklılık faktörünün ise prososyal sessizliği arttırdığı görülmektedir. Öz yeterlik faktörünün kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken, prososyal sessizliği ise arttırdığı söylenebilir. İyimserlik faktörünün kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığı, prososyal sessizlik ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile genel psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye bakıldığında bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan %99 önem düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Analiz psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermaye faktörleri açısından değerlendirildiğinde, dayanıklılık faktörünün, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ($r=-,191$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca öz yeterlik ($r=-,151$) ve iyimserlik faktörlerinin de ($r=-,143$) psikolojik sözleşme ihlal algısı ilişkisi %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu

ilişkilerin yönü de negatiftir. Diğer taraftan, umut ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu veriler, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile genel psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca dayanıklılık, öz yeterlik, iyimserlik boyutlarının psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ters yönlü etkilendiğini söyleyebiliriz. Ancak umut ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Korelasyon tablosu genel olarak değerlendirildiğinde ise örgütsel sessizliğin hem psikolojik sözleşme ihlal algısı hem de psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişki çok daha anlamlıdır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermaye ve umut hariç diğer boyutları arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür. Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermaye, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 2.27. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Psia	1									
2.Pro. S.	-,641**	1								
3.Kabul. S.	-,168**	,251**	1							
4.Savun. S.	-,011	,162**	,621**	1						
5.Örg. S.	-,496**	,814**	,716**	,637**	1					
6.Umut	-,072	,051	-,289**	-,247**	-,144	1				
7.Dayan.	-,191**	,116*	-,236**	-,273**	-,089	,704**	1			
8.Özyeterlik	-,151**	,153**	-,279**	-,275**	-,080	,765**	,736**	1		
9.İyimserlik	-,143**	,083	-,246**	-,235**	-,104	,616**	,645*	,652**	1	
10. Ps. S.	-,159**	,115*	-,300**	-,294**	-,119*	,882**	,879**	,903**	,833**	1

*p<0,05 ** p<0,01

Korelasyon analizi ile örgütsel sessizlik, psikolojik sermaye ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile bunlara ait faktörler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra, hipotezleri test etmek amacıyla araştırma değişkenlerine regresyon analizi uygulanmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Araştırmamızın birinci hipotezi “çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sessizliklerini etkiler” şeklindedir. Bu hipoteze bağlı olarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları çalışanların kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliğini etkilediği yönünde alt hipotezler geliştirilmiştir. Bu ana ve alt hipotezleri test etmek için dört farklı regresyon denklemi oluşturulmuştur. Regresyon eşitliklerinde psikolojik sözleşme ihlal algısı bağımsız değişken ve örgütsel sessizlik ve boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlk olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine, ikinci olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkisine, üçüncü olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizlik üzerindeki etkisine, son olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon eşitliklerinde savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci adım dışındaki tüm F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bağımsız değişkene ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri, hesaplanmış olup, bu değerler tablonun altında gösterilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.28’de verilmiştir.

Kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak belirlendiği ilk regresyon eşitliğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısı toplam varyansın yaklaşık %3’ünü açıkladığı ve $p < ,01$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,028$ ve $F = 10,281$). Bu durum çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının kabullenici sessizliklerini negatif etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça kabullenici sessizlikleri azalmaktadır. Bu verilere bakarak $H1_a$ ’nın desteklendiği görülmektedir.

Analizin ikinci adımında ise savunmacı sessizlik bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamsız sonuç vermemiştir ($F = ,045$ ve $p = ,832$). Bu durum psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda $H1_b$ hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=246,552$ ve $p=,000$). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni prososyal sessizliğin toplam varyansının %41,1'ini yordamaktadır. Bu durum üçüncü regresyon eşitliğinin ikinci regresyon eşitliğine oranla açıklama gücünün daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlal algısı kabullenici ve savunmacı sessizliğe oranla prososyal sessizliği ($\beta=-,641$ ve $p=,000$) daha fazla açıklamaktadır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça prososyal sessizlik azalmaktadır. Böylece H1_c hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

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

Tablo 2.28. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

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

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

Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının psikolojik sermaye üzerine etkisi

Araştırmamızın ikinci hipotezi “çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, psikolojik sermayelerini etkiler” şeklindedir. Bu hipoteze bağlı olarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik düzeylerini etkilediği yönünde alt hipotezler geliştirilmiştir. Bu ana ve alt hipotezleri test etmek için 5 farklı regresyon denklemi oluşturulmuştur. Regresyon eşitliklerinde psikolojik sözleşme ihlal algısı bağımsız değişken ve psikolojik sermaye ve boyutları

olan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlk olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının umut üzerindeki etkisine, ikinci olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının dayanıklılık üzerindeki etkisine, üçüncü olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının öz yeterlik üzerindeki etkisine, dördüncü olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının iyimserlik üzerindeki etkisine, son olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının bir bütün olarak psikolojik sermaye üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bağımsız değişkene ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmış olup, bu değerler tablonun altında gösterilmiştir: Analiz sonuçları Tablo 2.29’da verilmiştir.

Tablo 2.29. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Psikolojik Sermaye Ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Umut		Dayanıklılık		Öz yeterlik		İyimserlik		Psikolojik sermaye	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
P.S.İ.A	-,072	-1,354	-,191***	-3,659	-,151**	-2,868	-,143**	-2,712	-,159**	-3,021
R ²	,005		,036		,023		,020		,025	
Düzeltilmiş R ²	,002		,034		,020		,018		,022	
F	1,834		13,387***		8,224**		7,354**		9,126**	
Durbin-Watson*	1,416		1,501		1,185		1,193		1,222	

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

Tablo 2.29’den görülebileceği gibi psikolojik sermayenin umut değişkeninin bağımlı değişken olarak alındığı ilk regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermemiştir (F=1,834 ve p=,176). Böylece H2_a hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir (F=13,387 ve p=,000). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün dayanıklılığın toplam varyansının %3,6’sını açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün dayanıklılık üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (β =-,191 ve p=,000). Bu verilere göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça dayanıklılık düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Böylece H2_b hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=8,224$ ve $p=,004$). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün öz yeterliliğin toplam varyansının %2,3'ünü açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün öz yeterliliğin üzerine etkisi anlamlıdır ($\beta=-,151$ ve $p=,004$). Elde edilen sonuca bağlı olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça öz yeterlik olumsuz etkilenir denebilir. Böylece $H2_c$ hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının bağımlı değişken olarak alındığı dördüncü regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=7,353$ ve $p=,007$). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün iyimserliğin toplam varyansının %2'sini açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün iyimserliğin üzerine etkisi anlamlıdır ($\beta=-,143$ ve $p=,007$). Böylece $H2_d$ hipotezi desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının bağımlı değişken olarak alındığı beşinci regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=9,126$ ve $p=,003$) ve psikolojik sözleşme ihlal algısı psikolojik sermayenin toplam varyansının %2,5'ini açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörünün psikolojik sermaye üzerine negatif etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=-,159$ ve $p=,003$). Böylece $H2$ hipotezide desteklenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sermayeyi, dayanıklılığı, öz yeterliliği ve iyimserliği olumsuz etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının en fazla dayanıklılığı olumsuz etkilerken; en az iyimserliği olumsuz etkilemektedir.

Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Araştırmamızın üçüncü hipotezi “çalışanların psikolojik sermayeleri örgütsel sessizliklerini etkiler” şeklindedir. Bu hipoteze bağlı olarak çalışanların psikolojik sermayelerinin kabullenici sessizliği, savunmacı sessizliği ve prososyal sessizliği etkilediği yönünde alt hipotezler geliştirilmiştir. Bu ana ve alt hipotezleri test etmek için 4 farklı regresyon denklemi oluşturulmuştur. Regresyon eşitliklerinde psikolojik sermaye bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ve boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlk olarak psikolojik sermayenin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine, ikinci olarak

psikolojik sermayenin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisine, üçüncü olarak psikolojik sermayenin prososyal sessizlik üzerindeki etkisine, dördüncü olarak psikolojik sermayenin bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bağımsız değişkene ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmış olup, bu değerler tablonun altında gösterilmiştir: Analiz sonuçları Tablo 2.30'da verilmiştir.

Tablo 2.30. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Psikolojik sermaye	-,300***	-5,928	-,294***	-5,796	,115*	2,185	-,119*	-2,262
R²	,090		,087		,013		,014	
Düzeltilmiş R²	,088		,084		,011		,011	
F	35,137***		33,598***		4,773*		5,117*	
Durbin-Watson*	1,301		1,818		,711		,875	

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

Tablo 2.30'dan görülebileceği gibi kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ilk regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir (F=35,137 ve p=,000). Bu adımda psikolojik sermaye faktörünün kabullenici sessizliğin toplam varyansının %9'unu açıklamaktadır ve psikolojik sermaye faktörünün kabullenici sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlıdır (β =-,300 ve p=,000). Böylece H3a hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir (F=33,598 ve p=,000). Bu adımda psikolojik sermaye faktörünün savunmacı sessizliğin toplam varyansının %8,7'sini açıklamaktadır ve psikolojik sermaye faktörünün savunmacı sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (β =-,294 ve p=,000). Böylece H3b hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir (F=4,773 ve p=,030). Bu adımda psikolojik sermaye faktörünün prososyal sessizliğin toplam varyansının %1,3'ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte psikolojik sermayenin prososyal sessizlik üzerine etkisi kabullenici ve

savunmacı sessizliğe oranla oldukça düşüktür ($\beta=,115$ ve $p=,030$). Böylece H3c hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı dördüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir ($F=5,117$ ve $p=,024$). Bu adımda psikolojik sermaye faktörünün örgütsel sessizliğin toplam varyansının %1,4'ünü yordamaktadır. Psikolojik sermaye faktörünün örgütsel sessizlik üzerinde az da olsa negatif yönlü etkili olduğu görülmektedir ($\beta=-,119$ ve $p=,024$). Böylece H3 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Bu veriler ışığında psikolojik sermayenin artması durumunda kabullenici, savunmacı ve örgütsel sessizliğin azalacağı; prososyal sessizliğin ise aksine artacağı söylenebilir.

Araştırmamızda psikolojik sermaye faktörlerinin örgütsel sessizlik faktörleri ve bir bütün olarak örgütsel sessizlik üzerine etkisine bakılmıştır. Bu nedenle 16 farklı regresyon denklemi oluşturulmuştur. Regresyon eşitliklerinde psikolojik sermaye faktörleri olan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ve boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Sırasıyla psikolojik sermaye faktörlerinden olan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik boyutlarının; kabullenici, savunmacı, prososyal ve son olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bağımsız değişkene ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmış olup, bu değerler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.31'den görülebileceği gibi kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ilk regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=32,347$ ve $p=,000$). Bu adımda umut faktörünün kabullenici sessizliğin toplam varyansının %8,4'ünü açıklamaktadır. Umut faktörünün kabullenici sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,289$ ve $p=,000$).

Savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir ($F=23,006$ ve $p=,000$). Bu adımda umut

faktörünün savunmacı sessizliğin toplam varyansının %6,1'ini açıklamaktadır. Umut faktörünün savunmacı sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,247$ ve $p=,000$).

Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermemiştir ($F=,912$ ve $p=,340$).

Örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı dördüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir ($F=7,549$ ve $p=,006$). Bu adımda umut faktörünün örgütsel sessizliğin toplam varyansının %2,1'ini açıklamaktadır. Umut faktörünün örgütsel sessizlik üzerine olumsuz etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=-,144$ ve $p=,006$).

Umut faktörünün bağımsız değişken olarak alındığı regresyon modelinin sonuçlarına göre umut faktörü kabullenici ve savunmacı sessizliği örgütsel sessizliğe nazaran daha fazla etkilemektedir. Yani çalışanların umutları arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizlikleri azalmakta, örgütsel sessizlikleri de az da düşmektedir.

Tablo 2.31. Umut'un Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Umut	-,289***	-5,687	-,247***	-4,796	,051	,955	-,144**	-2,747
R ²	,084		,061		,003		,021	
Düzeltilmiş R ²	,081		,058		,000		,018	
F	32,347***		23,006***		,912		7,549**	
Durbin- Watson	1,318		1,787		,701		,882	

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

Tablo 2.32'den görülebileceği gibi kabullenici sessizliğin bağımlı, dayanıklılığın bağımsız değişken olarak alındığı ilk regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=20,818$ ve $p=,000$). Bu adımda dayanıklılık faktörünün kabullenici sessizliğin toplam varyansının %5,6'sını açıklamaktadır ve dayanıklılık faktörünün kabullenici sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($\beta=-,236$ ve $p=,000$). Savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon eşitliğinde analiz anlamlıdır ($F=28,490$ ve $p=,000$) ve dayanıklılık faktörü savunmacı sessizliğin toplam varyansının %7,4'ünü açıklamaktadır. Dayanıklılık faktörünün

savunmacı sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,273$ ve $p=,000$). Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir ($F=4,813$ ve $p=,029$). Bu adımda dayanıklılık faktörünün prososyal sessizliğin toplam varyansının %1,3'ünü açıklamaktadır. Dayanıklılık faktörünün prososyal sessizlik üzerine etkisi ($\beta=,116$ ve $p=,029$) kabullenici ve savunmacı sessizliğin aksine pozitif yönlüdür. Örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı dördüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermemiştir ($F=2,853$ ve $p=,092$). Dayanıklılık faktörünün bağımsız değişken olarak aldığımız regresyon analizi sonucunda çalışanların dayanıklılık düzeyleri arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin azaldığı, prososyal sessizliklerinin az da olsa arttığı görülmektedir.

Tablo 2.32. Dayanıklılığın Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Dayanıklılık	-,236***	-4,563	-,273***	-5,338	,116*	2,194	-,089	-1,689
R ²	,056		,074		,013		,008	
Düzeltilmiş R ²	,053		,072		,011		,005	
F	20,818***		28,490***		4,813*		2,853	
Durbin- Watson	1,301***		1,855		,706		,886	

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

Tablo 2.33'den görülebileceği gibi kabullenici sessizliğin bağımlı, öz yeterliğin bağımsız değişken olarak alındığı ilk regresyon eşitliğinde regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=29,802$ ve $p=,000$). Bu adımda öz yeterlik faktörünün kabullenici sessizliğin toplam varyansının %7,8'ini açıklamaktadır ve öz yeterlik faktörünün kabullenici sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,279$ ve $p=,000$). Savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir ($F=28,923$ ve $p=,000$). Bu adımda öz yeterlik faktörünün savunmacı sessizliğin toplam varyansının %7,6'sını açıklamaktadır. Öz yeterlik faktörünün savunmacı sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,275$ ve $p=,000$). Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermiştir ($F=8,501$ ve $p=,004$). Bu adımda öz yeterlik faktörünün prososyal sessizliğin toplam varyansının %2,3'ünü

açıklamaktadır. Öz yeterlik faktörünün prososyal sessizlik üzerine etkisi kabullenici ve savunmacı sessizliğe oranla daha düşük ve pozitif yönlüdür ($\beta=,153$ ve $p=,004$). Örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı dördüncü regresyon eşitliğinde analiz anlamlı sonuç vermemiştir ($F=2,284$ ve $p=,132$). Öz yeterlik faktörünün bağımsız değişken olarak aldığımız regresyon analizi sonucunda çalışanların öz yeterlik düzeyleri arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin azaldığı, prososyal sessizliklerinin arttığı görülmektedir.

Tablo 2.33 Öz yeterliliğin Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Öz yeterlik	-,279***	-5,459	-,275***	-5,378	,153**	2,916	-,080	-1,511
R ²	,078		0,76		,023		,006	
Düzeltilmiş R ²	,075		,073		,021		,004	
F	29,802***		28,923***		8,501**		2,284	
Durbin- Watson	1,277		1,962		,729		,866	

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

Tablo 2.34'ten görülebileceği gibi iyimserliğin bağımsız kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı birinci regresyon eşitliğinde ($F=22,846$ ve $p=,000$) ve savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon eşitliğinde ($F=20,748$ ve $p=,000$) regresyon analizleri anlamlı sonuç vermiştir. İyimserlik faktörünün kabullenici sessizliğin toplam varyansının %6,1'ini, savunmacı sessizliğin toplam varyansının %5,5'ini açıklamaktadır. İyimserlik faktörünün kabullenici ($\beta=-,246$ ve $p=,000$) ve savunmacı ($\beta=-,235$ ve $p=,000$) sessizlik üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Çalışanların iyimserlik düzeylerinin artması durumunda kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin azalacağı söylenebilir. Prososyal sessizliğin ve örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı üçüncü ($F=2,470$ ve $p=,117$) ve dördüncü ($F=3,840$ ve $p=,051$) regresyon eşitliklerinde analizler anlamlı sonuç vermemiştir.

Tablo 2.34 İyimserliğin Örgütsel Sessizlik ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
İyimserlik	-,246***	-4,780	-,235***	-4,555	,083	1,572	-,104	-1,960
R ²	,061		,055		,007		,011	
Düzeltilmiş R ²	,058		,053		,004		,008	
F	22,846***		20,748***		2,470		3,840	
Durbin- Watson	1,269		1,769		,702		,877	

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

Hiyerarşik Regresyon Analizi 1: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öncelikle psikolojik sermayenin aracı rolüne bakılmıştır. Fakat model anlamlı sonuç vermemiştir. Yapılan analizler ekte sunulmuştur (EK 3,4). Daha sonra psikolojik sermayenin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Düzenleyici etkiyi belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)'in önerdiği analizler yapılmıştır. Öncelikle etkileşim etkisini belirlemek için iki yordayıcı değişken (psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sermaye) z skorları hesaplanarak standart hale getirilmiştir. Bu teknik ile ana etki ve etkileşim etkisi arasında ortaya çıkabilecek çoklu eş doğrusallık sorunun önüne geçmek amaçlanmıştır (Frazier, Tix ve Barron, 2004; Akt., Yerlikaya, 2009).

Daha önce yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinde, örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik şeklinde üç boyutlu bir yapı sergilediği gözlenmiştir. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilirken, bağımlı değişken olan örgütsel sessizliğin ilk önce her boyutu için ayrı ayrı regresyon analizi uygulanacak en sonunda ise üç boyutu kapsar şekilde örgütsel sessizlik genel olarak ele alınacaktır. Böylece bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliğin her boyutuna olan etkisini karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Hiyerarşik regresyon birinci adımda kontrol değişkenleri olan cinsiyet ve yaş değişkenleri regresyon denklemine girmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşme ihlal algısı regresyon denklemine dâhil edilmiş ve böylece psikolojik sözleşme ihlal algısının sessizlik boyutlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu

gözlenmiştir. Daha sonra diğer bağımsız değişken olarak umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlik boyutlarının toplamı olan psikolojik sermaye bir bütün şeklinde regresyon denkleminde dahil edilmiş ve böylece psikolojik sermayenin sessizlik boyutlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu gözlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve psikolojik sermayenin doğrudan etkisi dışında, psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sermaye ile etkileşimi de örgütsel sessizlik faktörleri (kabullenici, savunmacı, prososyal) üzerinde dolaylı etkiye sahip olabilir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlal algısının doğrudan etkisi belirlendikten sonra, diğer bağımsız değişken olan psikolojik sermaye ile psikolojik sözleşme ihlal algısının etkileşimini gösteren etkileşim faktörleri regresyona dâhil edilmiştir. Etkileşim faktörlerinin etkisi değerlendirilerek, bu faktörlerin psikolojik sözleşme ihlal algısının sessizlik faktörleri üzerine etkisini güçlendiren bir rol oynayıp oynamadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma hipotezleri test edilirken R^2 'deki değişimin istatistikî açıdan anlamlılığını gösteren F değerlerinin önem düzeyleri de dikkate alınmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bu çalışmada gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizlerinin her adımında yer alan bağımsız değişkenlere ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmış olup, bu değerler Tablo 2.35'de gösterilmiştir. İlgili tabloda belirtilen VIF değerlerinin tümünün 10'dan küçük olması, regresyon analizlerinde çoklu doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir.

Çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığı tespit edildikten sonra araştırmamızın dördüncü hipotezinin birinci alt hipotezi test edilmiştir. Birinci alt hipotezimiz psikolojik sermayenin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiyi etkilediği yönündedir. Bu alt hipotezi test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, “kabullenici sessizlik” bağımlı değişken, psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sermaye ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermayenin değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim faktörleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır.

Tablo 2.35 Hiyerarşik Regresyon Analizinin Çoklu Doğrusallığına İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik							
	1.Adım(Model 1)		2.Adım (Model 2)		3.Adım (Model 3)		4.Adım(Model 4)	
	Toler.	VIF	Toler.	VIF	Toler.	VIF	Toler.	VIF
Yaş	1,000	1,000	,956	1,046	,953	1,049	,953	1,049
Cinsiyet	1,000	1,000	,970	1,031	,969	1,032	,969	1,032
P.S.İ.A.	-	-	,929	1,076	,911	1,097	,902	1,109
P.S.					,972	1,029	,795	1,257
P.S.İ.A* P. S.	-	-	-	-	-	-	,795	1,259

Tablo 2.36’da görüldüğü gibi, cinsiyet ve yaş değişkenleri kabullenici sessizliği etkileme gücüne sahip olabileceği için kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında kabullenici sessizlik ile kontrol değişkenleri regresyona dâhil edilmiştir (1. Adım, Model 1). Bu adımda regresyon eşitliği anlamlı sonuç vermemiştir ($F=2,286$ ve $p=,103$) .

Kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni de analize dâhil edilmiştir (2. Adım, Model 2). Bu adımda da regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=6,614$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleriyle birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni kabullenici sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %5,3’ünü açıklamaktadır. Ayrıca ikinci modelin açıklayıcı gücü birinci modelden daha yüksek ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\Delta R^2=,041$ ve $p=,000$). Bu durum ikinci adımdaki modelin birinci adımdaki modele oranla kabullenici sessizliği daha iyi açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni kabullenici sessizliği anlamlı ve ters yönlü etkilemektedir ($\beta=-,209$ ve $p=,000$). Ayrıca ikinci adımda kontrol değişkenlerinden yaş değişkeni kabullenici sessizliği anlamlı ve ters yönlü etkilemektedir ($\beta=-,154$ ve $p=,004$). Bu veriler psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeninin çalışanların kabullenici sessizliğini etkilediğini göstermektedir.

Kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında psikolojik sermaye değişkeni de analize dâhil edilmiştir (3. Adım, Model 3). Bu adımda da regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=16,429$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleri, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik

sermaye değişkeni kabullenici sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %15,8'ini açıklamaktadır. Üçüncü modelin açıklayıcı gücü ikinci modelden daha yüksek ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\Delta R^2=.104$ ve $p=.000$). Bu durum üçüncü adımdaki modelin ikinci adımdaki modele oranla kabullenici sessizliği daha iyi açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu adımda modele eklenen psikolojik sermaye değişkeni kabullenici sessizliği psikolojik sözleşme ihlal algısından daha fazla etkilemektedir ($\beta=-.328$ ve $p=.000$). Ayrıca üçüncü adımda psikolojik sermaye değişkeni modele eklendiğinde daha önceki modelde kabullenici sessizlik üzerine anlamlı etkisi bulunan psikolojik sözleşme ihlal algısının etkisi artmıştır ($\beta=-.256$ ve $p=.000$). Diğer taraftan psikolojik sermaye değişkeni modele eklendiğinde daha önceki modelde kabullenici sessizlik üzerine anlamlı etkisi bulunan kontrol değişkenlerinden yaş değişkeninin etkisi azalmıştır ($\beta=-.137$ ve $p=.007$). Cinsiyet değişkeninin etkisi ise birinci adımdaki modelde olduğu gibi yine anlamsızdır. Bu veriler psikolojik sermaye değişkeninin çalışanların kabullenici sessizliğini oldukça önemli sayılabilecek ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sermaye faktörüyle etkileşimini yansıtan değişken regresyon analizine dâhil edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve psikolojik sermayenin, kabullenici sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=13,259$ ve $p=.000$). Dördüncü model kabullenici sessizliğin %15,9'sını açıklamaktadır. Bu oran üçüncü modelden çok düşük bir oranda yüksek olmakla birlikte bu değişim istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek ölçütte değildir ($\Delta R^2=.002$ ve $p=.421$).

Bu modelde hem psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -.252$ ve $p=.000$). Hem de psikolojik sermayenin kabullenici sessizlik üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -.347$ ve $p=.000$). Etkileşim değişkenlerinin yordayıcı gücü incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermayenin etkileşimini gösteren değişkenin kabullenici sessizliğe etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($\beta= -.044$ ve $p=.421$). Yani psikolojik sözleşme ihlali ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayedeki artma/azalmanın önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Bu durum psikolojik sözleşme ihlali ile psikolojik sermayenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan değişkenin kabullenici sessizlik üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların psikolojik sermayeleri psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde rol oynamamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı kabullenici sessizlik üzerinde doğrudan etkisi önemliyen dolaylı etkisi yoktur. Bu veriler ışığında H_{4a} hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Tablo 2.36. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik							
	1.Adım (model 1)		2.Adım (model 2)		3.Adım (model 3)		4.Adım (model 4)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	-,111*	-2,107	-,154**	-2,913	-,137**	-2,729	-,137**	-2,732
Cinsiyet	,021	,393	,056	1,069	,050	1,008	,051	1,020
P.S.İ.A.	-	-	-,209***	-3,884	-,256***	-4,994	-,252***	-4,882
P.S.	-	-	-	-	-,328***	-6,594	-,347***	-6,305
P.S.İ.A* P. S.	-	-	-	-	-	-	-,044	-,805
R^2	,013		,053		,158		,159	
Düzeltilmiş R^2	,007		,045		,148		,147	
F	2,286		6,614***		16,429***		13,259***	
ΔR^2	,013		,041		,104		,002	

Durbin-Watson: 1,479

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Hiyerarşik Regresyon Analizi 2: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Şekillendirici Rolü

Araştırmamızın dördüncü hipotezin ikinci alt hipotezi olan psikolojik sermayenin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiyi etkilediği yönündedir. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2.37’de görüldüğü gibi, cinsiyet ve yaş değişkenleri savunmacı sessizliği etkileme gücüne sahip olabileceği için kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında savunmacı sessizlik ile kontrol değişkenleri regresyona dâhil edilmiştir (1. Adım, Model 1). Bu adımda regresyon analizi anlamsız sonuç vermiştir ($F=2,053$ ve $p=,130$).

Savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni de analize dâhil edilmiştir (2. Adım, Model 2). Bu adımda da regresyon analizi anlamsız sonuç vermiştir ($F=1,431$ ve $p=,233$). Bu adımda kontrol değişkenleriyle birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni savunmacı sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %1,2'sini açıklamaktadır. Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeninin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta=-,024$ ve $p=,657$).

Savunmacı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında psikolojik sermaye değişkeni analize dâhil edilmiştir (3. Adım, Model 3). Bu adımda regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=9,716$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleri, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sermaye değişkeni savunmacı sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %10'unu açıklamaktadır. Ayrıca üçüncü modelin açıklayıcı gücü ikinci modelden daha yüksek ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\Delta R^2=,088$ ve $p=,000$). Bu adımda modele eklenen psikolojik sermaye değişkeni savunmacı sessizliği anlamlı ve ters yönlü etkilemektedir ($\beta=-,300$ ve $p=,000$). Ayrıca üçüncü adımda psikolojik sermaye değişkeni modele eklendiğinde daha önceki modelde olduğu gibi savunmacı sessizlik üzerine kontrol değişkenlerinin (yaş: $\beta=-,084$ ve $p=,105$, cinsiyet: $\beta=-,049$ ve $p=,337$) ve psikolojik sözleşme ihlal algısının ($\beta=-,068$ ve $p=,202$) bir etkisi bulunmamaktadır. Bu veriler psikolojik sermaye değişkeninin çalışanların savunmacı sessizliğini oldukça önemli sayılabilecek ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sermaye faktörüyle etkileşimini yansıtan değişken regresyon analizine dâhil edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ile psikolojik sermayenin, savunmacı sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=9,174$ ve $p=,000$). Dördüncü model savunmacı sessizliğin %12'sini açıklamaktadır ($\Delta R^2=,016$ ve $p=,012$). Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermayenin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, savunmacı sessizliği anlamlı ve ters yönlü etkilediği görülmektedir ($\beta=-,143$ ve $p=,012$). Ayrıca bu modelde psikolojik sermayenin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,361$ ve $p=,000$). Bu durum psikolojik sözleşme ihlal algısının ve

kontrol değişkenlerinin savunmacı sessizlik üzerinde etkili olmadığını, ancak psikolojik sermayenin ve etkileşim değişkeninin savunmacı sessizlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayedeki değişim önemli bir rol oynamaktadır. Yani çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algıları savunmacı sessizliklerini azaltmaktadır. Bu veriler ışığında H4b hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 2.37. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik							
	1.Adım (model 1)		2.Adım (model 2)		3.Adım (model 3)		4.Adım (model 4)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	-,095	-,1,801	-,100	-,1,852	-,084	-1,624	-,085	-1,652
Cinsiyet	-,048	-,906	-,044	-,814	-,049	-,961	-,047	-,930
P.S.İ.A.	-	-	-,024	-,444	-,068	-1,278	-,054	-1,021
P.S.	-	-	-	-	-,300***	-5,845	-,361***	-6,407
P.S.İ.A*P. S.	-	-	-	-	-	-	-,143*	-2,531
R ²	,011		,012		,100		,116	
Düzeltilmiş R ²	,006		,004		,089		,103	
F	2,053		1,431		9,716***		9,174***	
ΔR^2	,011		,001		,088		,016	

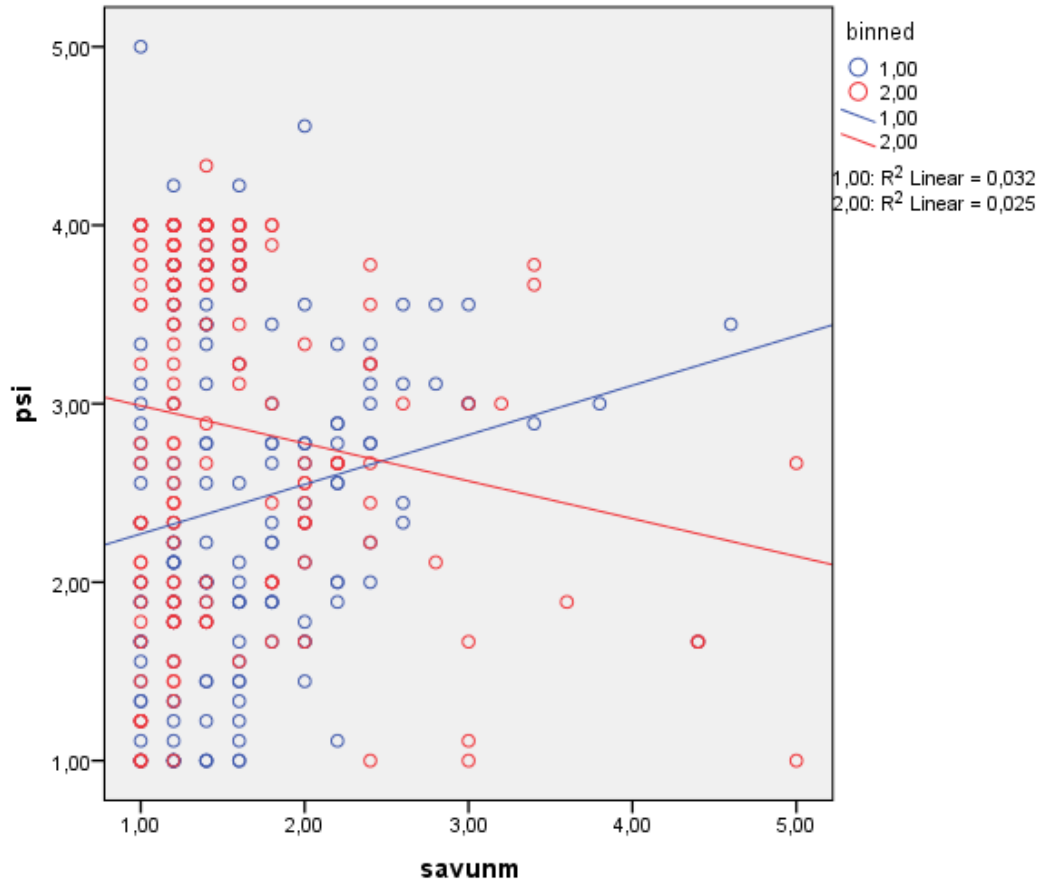
Durbin-Watson: 1,853

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerine etkisinde psikolojik sermayenin rolünü ortaya koyan regresyon eğilimi Şekil 2.10'da gösterilmiştir. Bu eğilime göre çalışanların psikolojik sermayeleri düşük olduğunda psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizliğe etkisi, psikolojik sermayeleri yüksek olduğunda psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizliğe etkisine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algılarının savunmacı sessizliği daha fazla azalttığı söylenebilir.



Şekil 2.10. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Hiyerarşik Regresyon Analizi 3: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Şekillendirici Rolü

Araştırmamızın dördüncü hipotezinin 3. alt hipotezi psikolojik sermayenin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkiyi etkilediği yönündedir. Alt hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2.38’de görüldüğü gibi, cinsiyet ve yaş değişkenleri prososyal sessizliği etkileme gücüne sahip olabileceği için kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında kontrol değişkenleri regresyona dâhil edilmiştir (1. Adım, Model 1). Bu adımda regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=13,672$ ve $p=,000$). Kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olarak ele alındığı modelde, cinsiyet ve yaş değişkenleri prososyal sessizliğe ilişkin varyansın %7,2’sini açıklamaktadır. Cinsiyet ($\beta=-,236$ ve $p=,000$) ve yaş ($\beta=,131$ ve $p=,011$) değişkeninin

etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Cinsiyet prososyal sessizliği olumsuz etkilerken; yaş olumlu etkilemektedir.

Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni de analize dâhil edilmiştir (2. Adım, Model 2). Bu adımda da regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=87,474$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleriyle birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni prososyal sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca ikinci modelin açıklayıcı gücü birinci modelden daha yüksek ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\Delta R^2=,355$ ve $p=,000$). Bu durum ikinci adımdaki modelin birinci adımdaki modele oranla prososyal sessizliği daha iyi açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeninin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=-,618$ ve $p=,000$). Ayrıca kontrol değişkenlerinden cinsiyetin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=-,131$ ve $p=,011$). Yaş değişkeninin etkisi ise anlamsızdır.

Prososyal sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında psikolojik sermaye değişkeni analize dâhil edilmiştir (3. Adım, Model 3). Bu adımda regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=65,456$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleri, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sermaye değişkeni prososyal sessizliğe ilişkin varyansının yaklaşık %43'ünü açıklamaktadır. Üçüncü modelin açıklayıcı gücü ikinci modelden daha düşük ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($\Delta R^2=,000$ ve $p=,772$). Bu adımda modele eklenen psikolojik sermaye değişkeninin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-,012$ ve $p=,772$). Başka bir ifadeyle psikolojik sermayenin modele dahil olması modelin açıklayıcı gücüne önemli bir etkisi olmamıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sermaye faktörüyle etkileşimini yansıtan değişken regresyon analizine dâhil edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve psikolojik sermayenin, prososyal sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=53,205$ ve $p=,000$). Dördüncü model prososyal sessizliğin %43,2'sini açıklamaktadır. Bu oran üçüncü modelden %0,5 oranında yüksek olup değişim istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($\Delta R^2=.005$ ve $p=,093$). Bu adımda modele eklenen

psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermayenin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=,076$ ve $p=,093$). Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,624$ ve $p=,000$). Ayrıca kontrol değişkenlerinden cinsiyetin de prososyal sessizlik üzerine etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,131$ ve $p=,001$). Ancak psikolojik sermayenin ve etkileşim değişkeninin prososyal sessizlik üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Bu veriler ışığında H_{4c} hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Tablo 2.38. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Prososyal Sessizlik							
	1.Adım (model 1)		2.Adım (model 2)		3.Adım (model 3)		4.Adım (model 4)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	,131*	2,545	,003	,076	,002	,060	,003	,070
Cinsiyet	-,236***	-4,600	-,131**	-3,189	-,130**	-3,179	-,131**	-3,212
P.S.İ.A.			-,618***	-14,773	-,616***	-14,568	-,624***	-14,702
P.S.					,012	,290	,044	,980
P.S.İ.A* P. S.							,076	1,683
R ²	,072		,427		,427		,432	
Düzeltilmiş R ²	,067		,422		,421		,424	
F	13,672***		87,474***		65,456***		53,205***	
ΔR^2	,072***		,355***		,000		,005	

Durbin-Watson: 1,324

* $p<0,05$

** $p<0,01$

*** $p<0,001$

Hiyerarşik Regresyon Analizi 4: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Şekillendirici Rolü

Araştırmamızın dördüncü hipotezi “psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerine etkisinde çalışanların psikolojik sermayeleri şekillendirici rol oynar” şeklindedir. Bu ana hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2.39’da görüldüğü gibi, cinsiyet ve yaş değişkenleri örgütsel sessizliği etkileme gücüne sahip olabileceği için kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında örgütsel sessizlik ile kontrol değişkenleri regresyona dâhil edilmiştir (1. Adım, Model 1). Bu adımda regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=5,095$ ve $p=,007$). Kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olarak ele alındığı modelde, cinsiyet ve yaş değişkenleri örgütsel sessizliğe ilişkin varyansın

yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte cinsiyet değişkeni örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir ölçütte etki gücüne sahipken ($\beta=-,167$ ve $p=,002$) yaş değişkeninin etkisi ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($\beta=,019$ ve $p=,714$). Bu verilere göre kontrol değişkenlerinin örgütsel sessizliği yordama gücünün bulunduğu ve çalışan cinsiyetinin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni de analize dâhil edilmiştir (2. Adım, Model 2). Bu adımda da regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=41,145$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleriyle birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni örgütsel sessizliğin toplam varyansının yaklaşık %26'sını açıklamaktadır. Ayrıca ikinci modelin açıklayıcı gücü birinci modelden daha yüksek ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\Delta R^2=,232$ ve $p=,000$). Bu durum ikinci adımdaki modelin birinci adımdaki modele oranla örgütsel sessizliği daha iyi açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=-,499$ ve $p=,000$). Ayrıca kontrol değişkenlerinden cinsiyet değişkeni örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında psikolojik sermaye değişkeni analize dâhil edilmiştir (3. Adım, Model 3). Bu adımda regresyon analizi anlamlı sonuç vermiştir ($F=37,386$ ve $p=,000$). Bu adımda kontrol değişkenleri, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sermaye değişkeni örgütsel sessizliğe ilişkin varyansının yaklaşık %30'unu açıklamaktadır. Üçüncü modelin açıklayıcı gücü ikinci modelden daha yüksek ve ilgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\Delta R^2=,039$ ve $p=,000$). Bu adımda modele eklenen psikolojik sermaye değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=-,201$ ve $p=,000$). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,528$ ve $p=,000$). Ancak kontrol değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sermaye faktörüyle etkileşimini yansıtan değişken regresyon

analizine dâhil edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve psikolojik sermayenin, örgütsel sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=29,831$ ve $p=,000$). Dördüncü model örgütsel sessizliğin %30'unu açıklamaktadır. Bu oran üçüncü model ile aynı olup değişim istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($\Delta R^2=,000$ ve $p=,870$). Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermayenin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=,008$ ve $p=,870$). Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,527$ ve $p=,000$). Ayrıca psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,204$ ve $p=,000$). Kontrol değişkenlerinin ise örgütsel sessizlik üzerine etkisi anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak etkileşim değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Bu veriler ışığında H_4 hipotezinin reddedildiği söylenebilir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve sessizlik ilişkisinde psikolojik sermaye bir etki yapmamıştır. Psikolojik sermaye tek başına örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

Tablo 2.39. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik							
	1.Adım (model 1)		2.Adım (model 2)		3.Adım (model 3)		4.Adım (model 4)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	,019	,367	-,084	-1,783	-,073	-1,592	-,073	-1,590
Cinsiyet	-,167**	-3,175	-,082	-1,754	-,085	-1,882	-,085	-1,877
P.S.İ.A.	-	-	-,499***	-10,493	-,528***	-11,279	-,527***	-11,187
P.S.	-	-	-	-	-,201***	-4,426	-,204***	-4,068
P.S.İ.A*P. S.	-	-	-	-	-	-	-,008	-,164
R^2	,028		,260		,299		,299	
Düzeltilmiş R^2	,023		,253		,291		,289	
F	5,095**		41,145***		37,386***		29,831***	
ΔR^2	,028**		,232***		,039***		,000	

Durbin-Watson: 1,460

* $p<0,05$

** $p<0,01$

*** $p<0,001$

Tablo 2.40. Hipotez Testleri

HİPOTEZ	Sonuç
H1 Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Örgütsel Sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H1 _a ; Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Kabullenici Sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H1 _b ; Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Savunmacı Sessizliklerini etkiler.	Desteklenmedi
H1 _c ; Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Prososyal Sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H2 Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, psikolojik sermayelerini etkiler.	Desteklendi
H2 _a ; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, umut düzeylerini etkiler.	Desteklenmedi
H2 _b ; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, dayanaklıklarını etkiler.	Desteklendi
H2 _c ; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, öz yeterliklerini etkiler.	Desteklendi
H2 _d ; Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, iyimserliklerini etkiler.	Desteklendi
H3 Çalışanların psikolojik sermayeleri, örgütsel sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H3 _a ; Çalışanların psikolojik sermayeleri, kabullenici sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H3 _b ; Çalışanların psikolojik sermayeleri, savunmacı sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H3 _c ; Çalışanların psikolojik sermayeleri, prososyal sessizliklerini etkiler.	Desteklendi
H4 Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.	Desteklenmedi
H4 _a ; Psikolojik sözleşme ihlalinin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.	Desteklenmedi
H4 _b ; Psikolojik sözleşme ihlalinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.	Desteklendi
H4 _c ; Psikolojik sözleşme ihlalinin prososyal sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.	Desteklenmedi

Araştırmamızda belirlenen hipotezlerin testinden sonra psikolojik sermaye faktörlerinin psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde bağımlı değişkenler kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik ve toplam örgütsel sessizlik olarak belirlenmiştir.

Hiyerarşik Regresyon Analizi 5: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Şekillendirici Rolü

Tablo 2.41’de görüldüğü gibi, ilk hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme ihlal algısının umut faktörüyle etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlal algısı ve kabullenici sessizlik ilişkisindeki rolüne bakılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve umudun, kabullenici sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=13,259$ ve $p=,000$). Model kabullenici sessizliğin %14,3’ünü açıklamaktadır. Bu modelde hem psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,217$ ve $p=,000$). Hem de umudun kabullenici sessizlik üzerinde etkisi anlamlıdır ($\beta= -,317$ ve $p=,000$). Etkileşim değişkenlerinin yordayıcı gücü incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile umudun etkileşimini gösteren değişkenin kabullenici sessizliğe etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($\beta= -,061$ ve $p=,421$). Yani psikolojik sözleşme ihlali ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide umuttaki artma/azalmanın önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

İkinci hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme ihlal algısının dayanıklılık faktörüyle etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlal algısı ve kabullenici sessizlik ilişkisindeki rolüne bakılmıştır (tablo 2.39). Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve dayanıklılığın, kabullenici sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=10,277$ ve $p=,000$). Model kabullenici sessizliğin yaklaşık %13’ünü açıklamaktadır. Bu modelde hem psikolojik sözleşme ihlal algısının ($\beta= -,263$ ve $p=,000$) hem de dayanıklılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,277$ ve $p=,000$). Etkileşim değişkenlerinin yordayıcı gücü incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile dayanıklılığın etkileşimini gösteren değişkenin kabullenici sessizliğe etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($\beta= -,003$ ve $p=,950$). Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlali algısı ile kabullenici

sessizlik arasındaki ilişkide dayanıklılık düzeyinde artma/azalmanın önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 2.42'dan izlenebileceği gibi, üçüncü hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme ihlal algısının öz yeterlilik faktörüyle etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlal algısı ve kabullenici sessizlik ilişkisindeki rolüne bakılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve öz yeterliliğin, kabullenici sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=11,536$ ve $p=,000$). Model kabullenici sessizliğin yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısının ($\beta= -,251$ ve $p=,000$) ve öz yeterliliğin kabullenici sessizlik üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,287$ ve $p=,000$). Etkileşim değişkenlerinin yordayıcı gücü incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile öz yeterliliğin etkileşimini gösteren değişkenin kabullenici sessizliğe etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($\beta= -,036$ ve $p=,501$). Yani psikolojik sözleşme ihlali ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide öz yeterlik düzeyinde artma/azalmanın önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Dördüncü hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme ihlal algısının iyimserlik faktörüyle etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlal algısı ve kabullenici sessizlik ilişkisindeki rolüne bakılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve iyimserliğin, kabullenici sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=9,909$ ve $p=,000$). Dördüncü model kabullenici sessizliğin yaklaşık %12,4'ünü açıklamaktadır. Bu modelde hem psikolojik sözleşme ihlal algısının ($\beta= -,244$ ve $p=,000$) hem de iyimserliğin kabullenici sessizlik üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,270$ ve $p=,000$). Etkileşim değişkenlerinin yordayıcı gücü incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iyimserliğin etkileşimini gösteren değişkenin kabullenici sessizliğe etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($\beta= -,004$ ve $p=,945$). Yani psikolojik sözleşme ihlali ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide iyimserlik düzeyinde artma/azalmanın önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 2.41. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik							
	Umut		Dayanıklılık		Öz Yeterlilik		İyimserlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	-,139**	-2,737	-,155**	-3,033	-,131*	-2,567	-,140**	-2,738
Cinsiyet	,044	,865	,057	1,122	,047	,935	,057	1,129
P.S.İ.A.	-,217***	-4,187	-,263***	-4,974	-,251***	-4,826	-,244***	-4,644
PS Faktör	-,317***	-5,926	-,277***	-5,114	-,287***	-5,332	-,270***	-5,113
Etkileşim	-,061	-1,138	-,003	,062	-,036	,674	-,004	-,069
R ²	,143		,128		,141		,124	
Düzeltilmiş R ²	,130		,116		,129		,111	
F	13,259 ***		10,277 ***		11,536***		9,909***	
ΔR^2	,003		,000		,001		,000	

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Hiyerarşik Regresyon Analizi 6: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Şekillendirici Rolü

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan umudun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide etkisini araştırmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizde psikolojik sözleşme ihlal algısının ve umudun, savunmacı sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=6,351$ ve $p=,000$). Model savunmacı sessizliğin %8,3'ünü açıklamaktadır ($\Delta R^2=.011$ ve $p=,045$). Bu adımda modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı ile umudun etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, savunmacı sessizliği anlamlı ve ters yönlü etkilediği görülmektedir ($\beta=-,112$ ve $p=,045$). Ayrıca bu modelde umudun savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=-,288$ ve $p=,000$). Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde çalışanların umut düzeylerindeki değişim önemli bir rol oynamaktadır.

İkinci hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme ihlal algısının dayanıklılık boyutuyla etkileşimini yansıtan değişkenin etkisi incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve dayanıklılığın, savunmacı sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=7,694$ ve $p=,000$). Dördüncü model savunmacı sessizliğin yaklaşık %10'unu açıklamaktadır ($\Delta R^2=.008$ ve $p=,072$). Bu adımda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile dayanıklılığın etkileşimi ile

meydana çıkan değişkenin, savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta=-,099$ ve $p=,072$). Bu modelde dayanıklılığın savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,320$ ve $p=,000$).

Tablo 2.42 den izlenebileceği gibi psikolojik sözleşme ihlal algısının ve öz yeterliliğin, savunmacı sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren model anlamlı sonuç vermiştir ($F=6,788$ ve $p=,000$). Bu model savunmacı sessizliğin yaklaşık %8,8'ini açıklamaktadır ($\Delta R^2=.001$ ve $p=,465$). Bu modelde öz yeterliliğin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,292$ ve $p=,000$). Fakat psikolojik sözleşme ihlal algısı ile öz yeterliliğin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta=-,040$ ve $p=,465$).

Dördüncü hiyerarşik regresyon analizinde etkileşim faktörü olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iyimserlik faktörünün etkileşimi alınmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve iyimserliğin, savunmacı sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=5,839$ ve $p=,000$). Model savunmacı sessizliğin yaklaşık %7,7'sini açıklamaktadır. Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iyimserliğin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta=-,106$ ve $p=,051$).

Tablo 2.42 Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik							
	Umut		Dayanıklılık		Öz Yeterlilik		İyimserlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	-,086	-1,649	-,105	-2,026	-,076	-1,451	-,092	-1,744
Cinsiyet	-,055	-1,049	-,040	-,772	-,050	-,973	-,043	-,834
P.S.İ.A.	-,024	-,440	-,074	-1,371	-,056	-1,045	-,045	-,838
PS Faktör	-,288***	-5,210	-,320***	-5,809	-,292***	-5,276	-,267***	-4,929
Etkileşim	-,112*	-2,012	-,099	-1,806	-,040	-,732	-,106	-1,954
R ²	,083		,099		,088		,077	
Düzeltilmiş R ²	,070		,086		,075		,064	
F	6,351***		7,694***		6,788***		5,839***	
ΔR^2	,011		,008		,001		,010	

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Hiyerarşik Regresyon Analizi 7: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Şekillendirici Rolü

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan umudun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkide etkisini araştırmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve umudun, prososyal sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=52,462$ ve $p=,000$). Model prososyal sessizliğin %42,8'ini açıklamaktadır. Fakat modelde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile umudun etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=,039$ ve $p=,375$).

İkinci hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılığın, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkide etkisi incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve dayanıklılığın, prososyal sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=52,310$ ve $p=,000$). Model prososyal sessizliğin %42,8'ini açıklamaktadır. Fakat bu modelde de psikolojik sözleşme ihlal algısı ile dayanıklılığın etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=,025$ ve $p=,566$).

Tablo 2.43'den izlenebileceği gibi psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz yeterliliğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkide etkisini araştırmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve öz yeterliliğin, prososyal sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=57,498$ ve $p=,000$). Model prososyal sessizliğin %45,1'ini açıklamaktadır. Modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı ile öz yeterliliğin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=,157$ ve $p=,000$). Bu veriler doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkide öz yeterlik düzeyi önemli bir rol oynamaktadır. Yani çalışanların öz yeterlik düzeyleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algıları prososyal sessizliklerini arttırmaktadır.

Dördüncü hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserliğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkide etkisi araştırılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve iyimserliğin, prososyal sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=52,305$ ve $p=,000$). Model prososyal sessizliğin %42,8'ini açıklamaktadır. Fakat modele eklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iyimserliğin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=,024$ ve $p=,582$).

Tablo 2.43. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Prososyal Sessizlik							
	Umut		Dayanıklılık		Öz Yeterlilik		İyimserlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	,003	,065	,004	,101	-,006	-,145	,004	,106
Cinsiyet	-,131**	-3,181	-,131**	-3,199	-,133**	-3,307	-,130**	-3,178
P.S.İ.A.	-,623***	-14,718	-,621***	-14,522	-,627***	-15,064	-,622***	-14,622
Ps Faktör	,014	,313	,002	,053	,011*	2,571	-,001	-,024
Etkileşim	,039	,888	,025	,574	,157***	3,653	,024	,551
R ²	,428		,428		,451		,428	
Düzeltilmiş R ²	,420		,420		,443		,419	
F	52,462***		52,310***		57,498***		52,305***	
ΔR^2	,003		,001		,021		,000	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Hiyerarşik Regresyon Analizi 8: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Şekillendirici Rolü

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan umudun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile genel örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide etkisini araştırmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve umudun, örgütsel sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren model anlamlı sonuç vermiştir ($F=28,992$ ve $p=,000$). Bu model örgütsel sessizliğin %29,3'ünü açıklamaktadır. Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,505$ ve $p=,000$). Ayrıca umudun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,192$ ve $p=,000$). Fakat

psikolojik sözleşme ihlal algısı ile umudun etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-,030$ ve $p=,542$).

İkinci hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılığın, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile genel örgütsel sessizlik arasındaki ilişkideki etkisi araştırılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve dayanıklılığın, örgütsel sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=29,277$ ve $p=,000$). Model örgütsel sessizliğin %29,5'ini açıklamaktadır. Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,535$ ve $p=,000$). Ayrıca dayanıklılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,195$ ve $p=,000$). Fakat bu modelde de psikolojik sözleşme ihlal algısı ile dayanıklılığın etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-,012$ ve $p=,800$).

Üçüncü hiyerarşik regresyon analizinde öz yeterliliğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile genel örgütsel sessizlik arasındaki ilişkideki etkisi incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve öz yeterliliğin, örgütsel sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=28,935$ ve $p=,000$). Model örgütsel sessizliğin %29,2'sini açıklamaktadır. Bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile öz yeterliliğin etkileşimi ile meydana çıkan değişkenin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=-,106$ ve $p=,030$). Başka bir ifadeyle çalışanların öz yeterlik düzeyleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algıları örgütsel sessizliklerini azaltmaktadır.

Son hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme ihlali ve iyimserliğin etkileşimi etkileşim faktörü olarak alınmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve iyimserliğin, örgütsel sessizlik üzerine doğrudan ve dolaylı tüm etkilerini içeren bu model anlamlı sonuç vermiştir ($F=28,501$ ve $p=,000$). Fakat bu modelde psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,520$ ve $p=,000$). Ayrıca iyimserliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta= -,179$ ve $p=,000$). Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iyimserliğin etkileşimi ile oluşan değişkenin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-,018$ ve $p=,706$).

Tablo 2.44 Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Faktörlerinin Rolü

Faktörler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik							
	Umut		Dayanıklılık		Öz yeterlilik		İyimserlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	-,074	-1,608	-,085	-1,840	-,074	-1,597	-,075	-1,626
Cinsiyet	-,090	-1,960	-,081	-1,772	-,089	-1,941	-,081	-1,773
P.S.İ.A.	-,505***	-10,726	-,535***	-11,275	-,530***	-11,213	-,520***	-10,986
PS Faktör	-,192***	-3,952	-,195***	-4,007	-,117*	-2,398	-,179***	-3,758
Etkileşim	-,030	-,611	-,012	-,254	-,016*	-2,181	-,018	-,378
R ²	,293		,295		,292		,289	
Düzeltilmiş R ²	,283		,285		,282		,279	
F	28,992***		29,277***		28,935***		28,501***	
ΔR^2	,001		,000		,010*		,000	

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

2.7. DEMOGRAFİK VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Araştırmamızda cevap aranacak temel sorulardan bir diğeri de çalışanların kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizliklerinin cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, yöneticilik görevi ve yöneticilik süresi gibi demografik ve çevresel değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu soruya cevap verebilmek için anketimize katılan çalışanların sessizliğe ilişkin ifadeleri değerlendirmeleri tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) incelenmiştir. İkidenden fazla grup içeren değişkenlerde gruplar arasındaki farkın ilgili istatistiksel önem düzeyinde anlamlı olması durumunda söz konusu farklılığın nedenini tespit edebilmek için LSD testi uygulanmıştır.

2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Cinsiyet değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde prososyal ve toplam örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.45. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	,080	1	,080	,133	,716
	Grup içi	212,568	354	,600		
	Toplam	212,648	355			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	,385	1	,385	,857	,355
	Grup içi	159,113	354	,449		
	Toplam	159,498	355			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	42,183	1	42,183	20,548	,000
	Grup içi	726,749	354	2,053		
	Toplam	768,932	355			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	5,188	1	5,188	10,081	,002
	Grup içi	182,190	354	,515		
	Toplam	187,378	355			

*p<0,05

**p<0,01

Cinsiyet değişkeni açısından, prososyal sessizlik faktörüne ve toplam örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, cinsiyet değişkenini oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.46'den izlenebileceği gibi kadınların, erkeklere oranla prososyal sessizlikleri daha fazladır. Yine aynı şekilde kadınların örgütsel sessizlikleri erkeklere oranla daha fazladır.

Tablo 2.46 Cinsiyet Değişkeni Açısından Prososyal ve Örgütsel Sessizlik Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
Kadın	4,28	,86	2,57	,47
Erkek	3,32	1,51	2,24	,75

2.7.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Yaş değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde prososyal sessizliğe ve toplam örgütsel sessizliğe ait

ortalamlar arasındaki fark %99 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.47 Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	4,620	5	,924	1,555	,172
	Grup içi	208,027	350	,594		
	Toplam	212,648	355			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	3,831	5	,766	1,723	,129
	Grup içi	155,667	350	,445		
	Toplam	159,498	355			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	61,234	5	12,247	6,057	,000
	Grup içi	707,698	350	2,022		
	Toplam	768,932	355			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	7,218	5	1,444	2,805	,017
	Grup içi	180,160	350	,515		
	Toplam	187,378	355			

*p<0,05

**p<0,01

Yaş değişkeni açısından, prososyal sessizliğe ve toplam örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamlar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, yaş değişkenini oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamlar incelenmiştir.

Tablo 2.48 Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe ve Prososyal Sessizliğe Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalama arası fark	Anlamlılık
Örgütsel sessizlik	20 ve altı	21-25	,613	,103
		26-30	,342	,351
		31-35	,359	,328
		36-40	,603	,101
		41 ve üstü	,263	,479
	21-25	20 ve altı	-,613	,103
		26-30	-,270*	,045
		31-35	-,254	,061
		36-40	-,010	,939
		41 ve üstü	-,349*	,019
	26-30	20 ve altı	-,342	,351
		21-25	,270*	,045
		31-35	,016	,879
		36-40	,260*	,018
		41 ve üstü	-,078	,528
	31-35	20 ve altı	-,359	,328
		21-25	,254	,061
		26-30	-,016	,879
		36-40	,243*	,027
		41 ve üstü	-,095	,447
	36-40	20 ve altı	-,603	,101
		21-25	,010	,939
		26-30	-,260*	,018
		31-35	-,243*	,027
		41 ve üstü	-,339*	,007
	41 ve üstü	20 ve altı	-,263	,479
		21-25	,349*	,019
		26-30	,078	,528
		31-35	,095	,447
		36-40	,339*	,007
Prososyal sessizlik	20 ve altı	21-25	1,142	,125
		26-30	,210	,773
		31-35	,446	,540
		36-40	,735	,313
		41 ve üstü	-,284	,699
	21-25	20 ve altı	-1,14	,125
		26-30	-,932*	,001
		31-35	-,696*	,010
		36-40	-,407	,131
		41 ve üstü	-1,427*	,000
	26-30	20 ve altı	-,210	,773
		21-25	,932*	,001
		31-35	,236	,275
		36-40	,525*	,016
		41 ve üstü	-,495*	,046
	31-35	20 ve altı	-,446	,540
		21-25	,696*	,010
		26-30	-,236	,275
		36-40	,289	,186
		41 ve üstü	-,731*	,003
	36-40	20 ve altı	-,735	,313
		21-25	,407	,131
		26-30	-,525*	,016
		31-35	-,289	,186
		41 ve üstü	-1,02*	,000
	41 ve üstü	20 ve altı	,284	,699
		21-25	1,427*	,000
		26-30	,495*	,046
		31-35	,731*	,003
		36-40	1,02*	,000

Yapılan LSD analizi verilerine göre; prososyal sessizlik faktörü açısından 41 ve üstü yaş grubuna ilişkin ortalamaların, 21-25 ($I-J=1,427^2$ ve $p=,000$), 26-30 ($I-J=,495$ ve $p=,003$), 31-35 ($I-J=,731$ ve $p=,003$) ve 36-40 ($I-J=1,020$ ve $p=,000$) yaş grubundaki ortalamalardan, farklılaştığı görülmektedir. 21-25 yaş grubuna ilişkin ortalamaların ise 26-30 ($I-J=-,932$ ve $p=,001$) ve 31-35 ($I-J=-,696$ ve $p=,010$) yaş grubundaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Toplam örgütsel sessizlik açısından 21-25 yaş grubuna ilişkin ortalamaların, 26-30 ($I-J=-,270$ ve $p=,045$), 41 ve üstü ($I-J=-,349$ ve $p=,019$) yaş grubundaki ortalamalardan, farklılaştığı görülmektedir. 36-40 yaş grubuna ilişkin ortalamaların ise 26-30 ($I-J=-,260$ ve $p=,018$), 31-35 ($I-J=-,243$ ve $p=,027$), 41 ve üstü ($I-J=-,339$ ve $p=,007$) yaş grubundaki ortalamalardan, farklılaştığı görülmektedir.

Bu verilerin ışığında 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların daha genç gruptaki çalışanlara oranla prososyal sessizliklerinin daha yüksek; buna karşı 21-25 yaş aralığındaki çalışanların prososyal sessizlikleri daha düşük olduğu söylenebilir. 20 ve altı yaş grubundaki çalışanların örgütsel sessizlikleri fazlayken, 21-25 ve 36-40 yaş aralığındaki çalışanların daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 2.49. Yaş Değişkeni Açısından Prososyal Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
20 ve altı	3,90	,88	2,71	,45
21-25	2,75	1,45	2,10	,85
26-30	3,68	1,36	2,37	,67
31-35	3,45	1,50	2,35	,78
36-40	3,16	1,56	2,11	,73
41 ve üstü	4,18	1,12	2,45	,47

2.7.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Eğitim durumu değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde prososyal ve örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99, kabullenici sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farkın ise %95 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

²I-J: Ortalamalar arasındaki fark, p:Önem düzeyi,

Tablo 2.50. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	7,575	4	1,89	3,241	,012
	Grup içi	205,073	351	,58		
	Toplam	212,648	355			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	3,240	4	,81	1,820	,125
	Grup içi	156,258	351	,44		
	Toplam	159,498	355			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	120,128	4	30,03	16,247	,000
	Grup içi	648,804	351	1,84		
	Toplam	768,932	355			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	20,961	4	5,24	11,052	,000
	Grup içi	166,417	351	,47		
	Toplam	187,378	355			

*p<0,05

**p<0,01

Eğitim durumu değişkeni açısından kabullenici, prososyal ve örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, eğitim değişkenini oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.51. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel sessizlik ve Faktörlerine Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Kabuldenici sessizlik	İlköğretim	Lise	,301*	,044
		Yüksekokul	-,063	,704
		Lisans	,216	,190
		Yüksek lisans	,182	,421
	Lise	İlköğretim	-,301*	-,301
		Yüksekokul	-,364*	-,364
		Lisans	-,085	-,085
		Yüksek lisans	-,119	-,119
	Yüksekokul	İlköğretim	,063	,704
		Lise	,364*	,001
		Lisans	,279*	,033
		Yüksek lisans	,245	,227
	Lisans	İlköğretim	-,216	,190
		Lise	,0853	,432
		Yüksekokul	-,279*	,033
		Yüksek lisans	-,033	,867
	Yüksek lisans	İlköğretim	-,18244	,421
		Lise	,11935	,529
		Yüksekokul	-,24561	,227
		Lisans	,03397	,867
Profesyonel sessizlik	İlköğretim	Lise	,109	,681
		Yüksekokul	-,926*	,002
		Lisans	-1,109*	,000
		Yüksek lisans	-1,37*	,001
	Lise	İlköğretim	-,109	,681
		Yüksekokul	-1,035*	,000
		Lisans	-1,21*	,000
		Yüksek lisans	-1,489*	,000
	Yüksekokul	İlköğretim	,926*	,002
		Lise	1,035*	,000
		Lisans	-,183	,431
		Yüksek lisans	-,453	,210
	Lisans	İlköğretim	1,109*	,000
		Lise	1,218*	,000
		Yüksekokul	,183	,431
		Yüksek lisans	-,270	,453
	Yüksek lisans	İlköğretim	1,379*	,001
		Lise	1,489*	,000
		Yüksekokul	,453	,210
		Lisans	,270	,453
Örgütsel sessizlik	İlköğretim	Lise	,208	,122
		Yüksekokul	-,331*	,027
		Lisans	-,259	,081
		Yüksek lisans	-,315	,123
	Lise	İlköğretim	-,208	,122
		Yüksekokul	-,540*	,000
		Lisans	-,468*	,000
		Yüksek lisans	-,524*	,002
	Yüksekokul	İlköğretim	,331*	,027
		Lise	,540*	,000
		Lisans	,072	,540
		Yüksek lisans	,016	,929
	Lisans	İlköğretim	,259	,081
		Lise	,468*	,000
		Yüksekokul	-,072	,540
		Yüksek lisans	-,055	,759
	Yüksek lisans	İlköğretim	,315	,123
		Lise	,524*	,002
		Yüksekokul	-,016	,929
		Lisans	,055	,759

Yapılan LSD analizi verilerine göre; prososyal sessizlik faktörü açısından ilköğretim grubuna ilişkin ortalamaların, yüksekokul (I-J=-,926 ve p=,002), lisans (I-J=-1,109 ve p=,000) ve yüksek lisans (I-J=-1,379 ve p=,001) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Yine prososyal sessizlik açısından lise grubuna ilişkin ortalama, yüksekokul (I-J=-1,035 ve p=,000), lisans (I-J=-1,218 ve p=,000) ve yüksek lisans (I-J=-1,489 ve p=,000) gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmıştır.

Kabullenici sessizlik faktörü açısından lise grubuna ait ortalamaların; ilköğretim (I-J=-,301 ve p=,044), yüksekokul (J=-,364 ve p=,001) gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmaktadır. Yüksekokul grubuna ait ortalamaların; lise (J=,364 ve p=,001), lisans (J=,279 ve p=,033), gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik açısından lise grubuna ait ortalamaların; yüksekokul (J=-,540 ve p=,000), lisans (J=-,468 ve p=,000), yüksek lisans (J=-,524 ve p=,002), gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmaktadır. Yüksekokul grubuna ait ortalamaların; ilköğretim (J=,331 ve p=,027), lise (J=,540 ve p=,000), gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmaktadır.

Bu verilerin ışığı altında ilköğretim ve lise mezunu çalışanların prososyal sessizliklerinin düşük olduğu söylenebilir. Bir anlamda eğitim arttıkça çalışanların prososyal sessizlikleri artmaktadır. Aynı şekilde eğitim seviyesi arttıkça toplam örgütsel sessizliğin arttığını söyleyebiliriz. Yüksekokul ve ilköğretim mezunu çalışanların kabullenici sessizlikleri ise diğer gruplara göre daha yüksektir.

Tablo 2.52. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Prososyal ve Örgütsel Sessizlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik		Kabullenici sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
İlköğretim	3,06	1,44	2,26	,90	1,99	,947
Lise	2,95	1,56	2,05	,75	1,69	,687
Yüksekokul	3,99	1,10	2,59	,61	2,05	,921
Lisans	4,17	1,07	2,52	,51	1,77	,643
Yüksek lisans	4,44	,80	2,57	,43	1,81	,898

2.7.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Medeni durumu değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde kabullenici ve örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.53. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	5,055	2	2,52	4,298	,014
	Grup içi	207,593	353	,58		
	Toplam	212,648	355			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	1,823	2	,91	2,040	,132
	Grup içi	156,675	353	,44		
	Toplam	159,498	355			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	11,362	2	5,68	2,647	,072
	Grup içi	757,570	353	2,14		
	Toplam	768,932	355			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	4,775	2	2,38	4,615	,011
	Grup içi	182,603	353	,51		
	Toplam	187,378	355			

*p<0,05

**p<0,01

Medeni durum değişkeni açısından, kabullenici ve genel anlamda örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, medeni durum değişkenini oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.54. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Kabullenici Sessizliğe Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalama arası fark	Anlamlılık
Kabullenici sessizlik	Evli	Bekar	-,106	,227
		Diğer	-,544*	,005
	Bekar	Evli	,106	,227
		Diğer	-,437*	,029
	Diğer	Evli	,544*	,005
		Bekar	,437*	,029
Örgütsel sessizlik	Evli	Bekar	-,088	,287
		Diğer	-,538*	,003
	Bekar	Evli	,088	,287
		Diğer	-,450*	,017
	Diğer	Evli	,538*	,003
		Bekar	,450*	,017

Yapılan LSD analizi verilerine göre; kabullenici sessizlik faktörü açısından boşanmış grubuna ilişkin ortalama, evli (I-J=,544 ve p=,005), bekar (I-J=,437 ve p=,029) gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmıştır. Örgütsel sessizlik faktörü açısından boşanmış grubuna ilişkin ortalama ise, yine evli (I-J=,538 ve p=,003), bekar (I-J=,450 ve p=,017) gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmıştır.

Bu verilerin ışığı altında boşanmış çalışanların kabullenici ve örgütsel sessizliklerinin fazla olduğu görülmektedir. Bir anlamda evli ve bekar çalışanlara oranla boşanmış çalışanların sessizliği daha çok tercih ettiği söylenebilir

Tablo 2.55. Medeni Durum Değişkeni Açısından Kabullenici ve Örgütsel Sessizlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Kabullenici sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
Evli	1,74	,75	2,23	,73
Bekar	1,85	,77	2,32	,73
Diğer	2,29	,857	2,77	,30

2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Çalışma süresi değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde kabullenici, savunmacı, prososyal ve örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.56. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	11,940	2	5,97	10,500	,000
	Grup içi	200,708	353	,56		
	Toplam	212,648	355			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	5,833	2	2,91	6,700	,001
	Grup içi	153,665	353	,43		
	Toplam	159,498	355			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	41,292	2	20,646	10,016	,000
	Grup içi	727,641	353	2,06		
	Toplam	768,932	355			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	8,293	2	4,14	8,173	,000
	Grup içi	179,085	353	,50		
	Toplam	187,378	355			

*p<0,05

**p<0,01

Çalışma süresi değişkeni açısından kabullenici, savunmacı, prososyal ve örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir

Tablo 2.57. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Faktörlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Kabullenici sessizlik	1'den az	1-5 yıl	,453*	,000
		6 ve üstü	,587*	,000
	1-5 yıl	1'den az	-,453*	,000
		6 ve üstü	-,134	,119
	6 ve üstü	1'den az	-,587*	,000
		1-5 yıl	-,134	,119
Savunmacı sessizlik	1'den az	1-5 yıl	,336*	,002
		6 ve üstü	,408*	,000
	1-5 yıl	1'den az	-,336*	,002
		1-5 yıl	,071	,343
	6 ve üstü	1'den az	-,408*	,000
		6 ve üstü	-,071	,343
Sosyal sessizlik	1'den az	1-5 yıl	,613*	,011
		6 ve üstü	-,088	,718
	1-5 yıl	1'den az	-,613*	,011
		6 ve üstü	,701*	,000
	6 ve üstü	1'den az	,088	,718
		1-5 yıl	,701*	,000
Örgütsel sessizlik	1'den az	1-5 yıl	,467*	,000
		6 ve üstü	,302*	,013
	1-5 yıl	1'den az	-,467*	,000
		6 ve üstü	-,165*	,043
	6 ve üstü	1'den az	-,302*	,013
		1-5 yıl	,165*	,043

Yapılan LSD analizi verilerine göre; kabullenici sessizlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5 yıl (I-J=,453 ve p=,000), 6 ve üstü (I-J=,587 ve p=,000) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir.

Savunmacı sessizlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5 yıl (I-J=,336 ve p=,002), 6 ve üstü (I-J=,408 ve p=,000) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Sosyal sessizlik faktörü açısından 1-5 yıl grubuna ilişkin ortalama, 1'den az (I-J=-,613 ve p=,011), 6 ve üstü (I-J=,701 ve p=,000) gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmıştır. Bir bütün olarak örgütsel sessizlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5 yıl (I-J=,467 ve p=,000), 6 ve üstü (I-J=,302 ve p=,013) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Yine örgütsel sessizlik açısından 1-5 yıl grubuna ilişkin ortalama 6 ve üstü (I-J=-,165 ve p=,043) grubundaki ortalamalardan farklılaşmıştır.

Bu verilerin ışığı altında 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların kabullenici, savunmacı ve örgütsel sessizliklerinin fazla olduğu 1-5 yıl dır bu kurumda çalışanların

ise daha fazla prososyal sessizliği tercih ettiğini ve örgütsel sessizliklerinin diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2.58. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Kabullenici sessizlik		Savunmacı sessizlik		Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
1'den az	2,25	,71	1,91	,73	3,73	1,17	2,63	,64
1-5 yıl	1,80	,81	1,57	,65	3,12	1,54	2,16	,76
6 ve üstü	1,66	,68	1,50	,63	3,82	1,37	2,33	,66

2.7.6. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Yöneticilik görevi değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde prososyal ve toplam örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.59. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	,152	1	,152	,254	,615
	Grup içi	212,495	354	,60		
	Toplam	212,648	355			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	1,044	1	1,044	2,333	,128
	Grup içi	158,454	354	,44		
	Toplam	159,498	355			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	48,762	1	48,762	23,969	,000
	Grup içi	720,170	354	2,03		
	Toplam	768,932	355			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	3,448	1	3,448	6,637	,010
	Grup içi	183,930	354	,52		
	Toplam	187,378	355			

*p<0,05

**p<0,01

Bu verilerin ışığı altında yöneticilik görevi bulunan çalışanların prososyal sessizliklerinin, yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan fazla olduğu söylenebilir.

Ayrıca yöneticilik görevi bulunan çalışanların örgütsel sessizliklerinin, yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2.60. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Prososyal ve Örgütsel Sessizlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Prososyal sessizlik		Örgütsel sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
Evet	4,28	1,06	2,50	,49
Hayır	3,30	1,49	2,24	,75

2.7.7. Yöneticilik süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik

Yöneticilik süresi değişkeni açısından, çalışanların örgütsel sessizliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde kabullenici ve toplam örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.61. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Kabullenici sessizlik	Gruplararası	6,331	2	3,16	6,303	,003
	Grup içi	29,631	59	,502		
	Toplam	35,962	61			
Savunmacı sessizlik	Gruplararası	1,413	2	,706	2,762	,071
	Grup içi	15,086	59	,256		
	Toplam	16,499	61			
Prososyal sessizlik	Gruplararası	,333	2	,167	,144	,866
	Grup içi	68,344	59	1,158		
	Toplam	68,677	61			
Örgütsel sessizlik	Gruplararası	1,650	2	,825	3,602	,033
	Grup içi	13,510	59	,229		
	Toplam	15,160	61			

*p<0,05

**p<0,01

Yöneticilik süresi değişkeni açısından kabullenici ve toplam örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.62. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kabullenici ve Örgütsel Sessizlik Faktörüne Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Kabullenici sessizlik	1'den az	1-5 yıl	,802*	,002
		6 ve üstü	,816*	,002
	1-5 yıl	1'den az	-,802*	,002
		6 ve üstü	,014	,944
	6 ve üstü	1'den az	-,816*	,002
		1-5 yıl	-,014	,944
Örgütsel sessizlik	1'den az	1-5 yıl	,403*	,018
		6 ve üstü	,423*	,017
	1-5 yıl	1'den az	-,403*	,018
		6 ve üstü	,020	,881
	6 ve üstü	1'den az	-,423*	,017
		1-5 yıl	-,020	,881

Yapılan LSD analizi verilerine göre; kabullenici sessizlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamanın, 1-5 yıl (I-J=,802 ve p=,002), 6 ve üstü (I-J=,816 ve p=,002) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamanın, 1-5 yıl (I-J=,403 ve p=,018), 6 ve üstü (I-J=,423 ve p=,017) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir.

Bu verilerin ışığı altında çalışanların yöneticilik süresi kısa olan yöneticilerin, kabullenici ve toplam örgütsel sessizliklerinin fazla olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik süresi arttıkça yöneticilerin kabullenici ve toplam örgütsel sessizliklerinin azaldığı görülmektedir.

Tablo 2.63. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kabullenici ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Kabullenici Sessizlik		Örgütsel Sessizlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
1'den az	2,41	1,06	2,83	,374
1-5 yıl	1,61	,673	2,43	,479
6 ve üstü	1,60	,485	2,41	,523

2.7.8. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye

Cinsiyet değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine ve psikolojik sermayeyi oluşturan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.64. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	,243	1	,243	,634	,426
	Grup içi	135,471	354	,383		
	Toplam	135,714	355			
Umut	Gruplararası	,480	1	,480	,955	,329
	Grup içi	177,881	354	,502		
	Toplam	178,361	355			
Dayanıklılık	Gruplararası	,146	1	,146	,311	,578
	Grup içi	166,374	354	,470		
	Toplam	166,520	355			
Öz yeterlik	Gruplararası	,435	1	,435	,829	,363
	Grup içi	185,748	354	,525		
	Toplam	186,183	355			
İyimserlik	Gruplararası	,056	1	,056	,111	,740
	Grup içi	178,994	354	,506		
	Toplam	179,050	355			

*p<0,05

**p<0,01

2.7.9. Yaş Değişkeni Açısından psikolojik sermaye

Yaş değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine psikolojik sermayeyi oluşturan umut, dayanıklılık, öz yeterlik ve iyimserlik faktörlerine ilişkin ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.65. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	2,866	5	,573	1,510	,186
	Grup içi	132,848	350	,380		
	Toplam	135,714	355			
Umut	Gruplararası	2,817	5	,563	1,123	,348
	Grup içi	175,544	350	,502		
	Toplam	178,361	355			
Dayanıklılık	Gruplararası	2,081	5	,416	,886	,491
	Grup içi	164,439	350	,470		
	Toplam	166,520	355			
Öz yeterlik	Gruplararası	5,139	5	1,028	1,987	,080
	Grup içi	181,043	350	,517		
	Toplam	186,183	355			
İyimserlik	Gruplararası	2,962	5	,592	1,177	,320
	Grup içi	176,088	350	,503		
	Toplam	179,050	355			

*p<0,05

**p<0,01

2.7.10. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından psikolojik sermaye

Eğitim durumu değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde, psikolojik sermayeye ve öz yeterliliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.66. Eğitim Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	4,241	4	1,06	2,830	,025
	Grup içi	131,473	351	,375		
	Toplam	135,714	355			
Umut	Gruplararası	3,278	4	,820	1,643	,163
	Grup içi	175,083	351	,499		
	Toplam	178,361	355			
Dayanıklılık	Gruplararası	3,904	4	,976	2,107	,080
	Grup içi	162,615	351	,463		
	Toplam	166,520	355			
Öz yeterlik	Gruplararası	12,004	4	3,001	6,047	,000
	Grup içi	174,179	351	,496		
	Toplam	186,183	355			
İyimserlik	Gruplararası	2,916	4	,729	1,453	,216
	Grup içi	176,134	351	,502		
	Toplam	179,050	355			

*p<0,05

**p<0,01

Eğitim değişkeni açısından öz yeterliliğe ve psikolojik sermayeye ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, bu değişkenleri oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.67. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öz Yeterlik ve Psikolojik Sermayeye Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Öz yeterlik	İlköğretim	Lise	-,335*	,015
		Yüksekokul	-,282	,066
		Lisans	-,631*	,000
		Yüksek lisans	-,724*	,001
	Lise	İlköğretim	,335*	,015
		Yüksekokul	,052	,606
		Lisans	-,296*	,003
		Yüksek lisans	-,389*	,026
	Yüksekokul	İlköğretim	,282	,066
		Lise	-,052	,606
		Lisans	-,348*	,004
		Yüksek lisans	-,442*	,019
	Lisans	İlköğretim	,631*	,000
		Lise	,296*	,003
		Yüksekokul	,348*	,004
		Yüksek lisans	-,093	,615
	Yüksek lisans	İlköğretim	,724*	,001
		Lise	,389*	,026
		Yüksekokul	,442*	,019
		Lisans	,093	,615
Psikolojik sermaye	İlköğretim	Lise	-,274*	,022
		Yüksekokul	-,301*	,024
		Lisans	-,431*	,001
		Yüksek lisans	-,389*	,033
	Lise	İlköğretim	,274*	,022
		Yüksekokul	-,027	,759
		Lisans	-,157	,071
		Yüksek lisans	-,114	,451
	Yüksekokul	İlköğretim	,301*	,024
		Lise	,027	,759
		Lisans	-,130	,214
		Yüksek lisans	-,087	,591
	Lisans	İlköğretim	,431*	,001
		Lise	,157	,071
		Yüksekokul	,130	,214
		Yüksek lisans	,042	,792
	Yüksek lisans	İlköğretim	,389*	,033
		Lise	,114	,451
		Yüksekokul	,087	,591
		Lisans	-,042	,792

Yapılan LSD analizi verilerine göre; ilköğretim grubuna ilişkin ortalamanın, lise (I-J=-,274 ve p=,022), yüksekokul (I-J=-,301 ve p=,024), lisans (I-J=-,431 ve p=,001) ve yüksek lisans (I-J=-,389 ve p=,033) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı

görülmektedir. Yüksekokul mezunu çalışanların psikolojik sermayelerinin fazla; lise mezunu çalışanların ise psikolojik sermayelerinin düşük olduğu söylenebilir.

İstatistiksel olarak anlamlı fark olan öz yeterlik faktörü açısından ilköğretim grubuna ilişkin ortalamaların, lise (I-J=-,335 ve p=,015), lisans (I-J=-,631 ve p=,000) ve yüksek lisans (I-J=-,724 ve p=,001) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Lisans grubuna ait ortalamaların ilköğretim(I-J=,631 ve p=,000), lise(I-J=,296 ve p=,003), yüksekokul, (I-J=,348 ve p=,004), yüksek lisans (I-J=-,093 ve p=,615), gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmaktadır. Lise grubuna ilişkin ortalama lisans (I-J=-,348 ve p=,004) ve yüksek lisans (I-J=-,442 ve p=,019) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Bu verilerin ışığı altında yüksek lisans mezunu çalışanların öz yeterliklerinin fazla; ilköğretim mezunu çalışanların ise öz yeterliklerinin düşük olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça öz yeterliliğin arttığını söyleyebiliriz.

Tablo 2.68. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Öz Yeterliliğe İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik sermaye		Öz yeterlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
İlköğretim	1,99	,94	3,74	,74
Lise	1,69	,68	4,08	,53
Yüksekokul	2,05	,92	4,02	,97
Lisans	1,77	,64	4,37	,72
Yüksek lisans	1,81	,89	4,47	,81

2.7.11. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye

Medeni durumu değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine ve onun alt faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde, farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.69. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	1,343	2	,671	1,764	,173
	Grup içi	134,371	353	,381		
	Toplam	135,714	355			
Umut	Gruplararası	1,573	2	,786	1,570	,209
	Grup içi	176,788	353	,501		
	Toplam	178,361	355			
Dayanıklılık	Gruplararası	,346	2	,173	,368	,692
	Grup içi	166,173	353	,471		
	Toplam	166,520	355			
Öz yeterlik	Gruplararası	1,655	2	,827	1,583	,207
	Grup içi	184,528	353	,523		
	Toplam	186,183	355			
İyimserlik	Gruplararası	2,980	2	1,490	2,987	,052
	Grup içi	176,070	353	,499		
	Toplam	179,050	355			

*p<0,05

**p<0,01

2.7.12. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye

Çalışma süresi değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine ve onun alt boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.70. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	4,907	2	2,453	6,621	,002
	Grup içi	130,807	353	,371		
	Toplam	135,714	355			
Umut	Gruplararası	4,477	2	2,238	4,544	,011
	Grup içi	173,884	353	,493		
	Toplam	178,361	355			
Dayanıklılık	Gruplararası	4,731	2	2,365	5,161	,006
	Grup içi	161,789	353	,458		
	Toplam	166,520	355			
Öz yeterlik	Gruplararası	7,219	2	3,610	7,120	,001
	Grup içi	178,963	353	,507		
	Toplam	186,183	355			
İyimserlik	Gruplararası	3,950	2	1,975	3,982	,019
	Grup içi	175,100	353	,496		
	Toplam	179,050	355			

*p<0,05

**p<0,01

Çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sermayeye ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, bu değişkenleri oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.71. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Faktörlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Umut	1'den az	1-5 yıl	-,266*	,023
		6 ve üstü	-,359*	,003
	1-5 yıl	1'den az	,266*	,023
		6 ve üstü	-,093	,246
	6 ve üstü	1'den az	,359*	,003
		1-5 yıl	,093	,246
Dayanıklılık	1'den az	1-5 yıl	-,296*	,009
		6 ve üstü	-,368*	,001
	1-5 yıl	1'den az	,296*	,009
		1-5 yıl	-,072	,350
	6 ve üstü	1'den az	,368*	,001
		6 ve üstü	,072	,350
Öz Yeterlik	1'den az	1-5 yıl	-,250*	,035
		6 ve üstü	-,438*	,000
	1-5 yıl	1'den az	,250*	,035
		6 ve üstü	-,188*	,021
	6 ve üstü	1'den az	,438*	,000
		1-5 yıl	,188*	,021
İyimserlik	1'den az	1-5 yıl	-,265*	,024
		6 ve üstü	-,337*	,005
	1-5 yıl	1'den az	,265*	,024
		6 ve üstü	-,071	,374
	6 ve üstü	1'den az	,337*	,005
		1-5 yıl	,071	,374
Psikolojik Sermaye	1'den az	1-5 yıl	-,269*	,008
		6 ve üstü	-,376*	,000
	1-5 yıl	1'den az	,269*	,008
		6 ve üstü	-,106	,127
	6 ve üstü	1'den az	,376*	,000
		1-5 yıl	,106	,127

Yapılan LSD analizi verilerine göre; psikolojik sermaye açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5 yıl (I-J=-,269 ve p=,008), 6 ve üstü (I-J=-,376 ve p=,000) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Umut faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5 yıl (I-J=-,296 ve p=,009), 6 ve üstü (I-J=-,368 ve p=,001) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Dayanıklılık faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5 yıl (I-J=-,266 ve p=,023), 6 ve üstü (I-J=-,359 ve p=,003) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Öz yeterlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamaların, 1-5

yıl (I-J=-,252 ve p=,035), 6 ve üstü (I-J=-,438 ve p=,000) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. 6 ve üstü grubuna ilişkin ortalama, 1'den az (I-J=,438 ve p=,000), 1-5 yıl (I-J=,188 ve p=,021), gruplarındaki ortalamalardan farklılaşmıştır. İyimserlik faktörü açısından 1'den az grubuna ilişkin ortalamanın, 1-5 yıl (I-J=-,265 ve p=,024), 6 ve üstü (I-J=-,337 ve p=,005) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir.

Bu verilerin ışığı altında 6 yıl ve fazla süredir kurumda çalışanların psikolojik sermayelerinin, umutlarının, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik düzeylerinin diğer çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir. Yani kurumda çalışma süreleri arttıkça çalışanların psikolojik sermayelerinin, umutlarının, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Tablo 2.72. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik sermaye		Umut		Dayanıklılık		Öz yeterlik		İyimserlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
1'den az	3,70	,85	3,64	,90	3,75	,97	3,82	,99	3,58	,86
1-5 yıl	3,97	,54	3,91	,64	4,05	,60	4,07	,65	3,85	,65
6 ve üstü	4,08	,59	4,00	,69	4,12	,64	4,26	,66	3,92	,70

2.7.13. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye

Yöneticilik görevi değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine, öz yeterliğe ve iyimserliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.73. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	3,085	1	3,08	8,235	,004
	Grup içi	132,629	354	,37		
	Toplam	135,714	355			
Umut	Gruplararası	1,457	1	1,45	2,916	,089
	Grup içi	176,904	354	,50		
	Toplam	178,361	355			
Dayanıklılık	Gruplararası	1,188	1	1,18	2,545	,112
	Grup içi	165,331	354	,46		
	Toplam	166,520	355			
Öz yeterlik	Gruplararası	9,872	1	9,87	19,820	,000
	Grup içi	176,311	354	,49		
	Toplam	186,183	355			
İyimserlik	Gruplararası	2,518	1	2,51	5,049	,025
	Grup içi	176,532	354	,49		
	Toplam	179,050	355			

*p<0,05

**p<0,01

Bu verilerin ışığı altında yöneticilik görevi bulunan çalışanların psikolojik sermayelerinin, öz yeterliklerinin ve iyimserliklerinin yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.74. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye ve Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik sermaye		Öz yeterlik		İyimserlik	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
Evet	4,18	,521	4,48	,602	4,02	,549
Hayır	3,93	,629	4,04	,725	3,80	,734

2.7.14. Yöneticilik süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermaye

Yöneticilik süresi değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine ve onun alt boyutların ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.75. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sermayeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sermaye	Gruplararası	,005	2	,002	,008	,992
	Grup içi	16,602	59	,281		
	Toplam	16,606	61			
Umut	Gruplararası	,269	2	,135	,229	,796
	Grup içi	34,727	59	,589		
	Toplam	34,997	61			
Dayanıklılık	Gruplararası	,500	2	,250	,606	,549
	Grup içi	24,305	59	,412		
	Toplam	24,805	61			
Öz yeterlik	Gruplararası	,137	2	,069	,184	,832
	Grup içi	22,013	59	,373		
	Toplam	22,151	61			
İyimserlik	Gruplararası	,123	2	,061	,198	,821
	Grup içi	18,295	59	,310		
	Toplam	18,418	61			

*p<0,05

**p<0,01

2.7.15. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Cinsiyet değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde %95 önem seviyesinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.76. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sözleşme ihlal algısı	Gruplararası	9,581	1	9,581	10,230	,002
	Grup içi	331,563	354	,937		
	Toplam	341,145	355			

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 2.77'den izlenebileceği gibi erkeklerin, kadınlara oranla psikolojik sözleşme ihlal algıları daha fazladır.

Tablo 2.77. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
Kadın	2,27	,80
Erkek	2,72	,99

2.7.16. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Yaş değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni açısından, psikolojik sözleşme ihlal algısı faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, yaş değişkenini oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir

Tablo 2.78. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Gruplararası	21,890	5	4,378	4,800	,000
	Grup içi	319,255	350	,912		
	Toplam	341,145	355			

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 2.79. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalama arası fark	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	20 ve altı	21-25	,189	,705
		26-30	,688	,159
		31-35	,589	,228
		36-40	,652	,183
		41 ve üstü	1,102*	,027
	21-25	20 ve altı	-,189	,705
		26-30	,499*	,006
		31-35	,400*	,026
		36-40	,462*	,011
		41 ve üstü	,913*	,000
	26-30	20 ve altı	-,688	,159
		21-25	-,499*	,006
		31-35	-,098	,496
		36-40	-,036	,802
		41 ve üstü	,413*	,013
	31-35	20 ve altı	-,589	,228
		21-25	-,400*	,026
		26-30	,098	,496
		36-40	,062	,671
		41 ve üstü	,512*	,002
	36-40	20 ve altı	-,652	,183
		21-25	-,462*	,011
		26-30	,036	,802
		31-35	-,062	,671
		41 ve üstü	,450*	,008
	41 ve üstü	20 ve altı	-1,102*	,027
		21-25	-,913*	,000
		26-30	-,413*	,013
		31-35	-,512*	,002
		36-40	-,450*	,008

Yapılan LSD analizi verilerine göre; 20 ve altı yaş grubuna ilişkin ortalamaların ise 41 ve üstü (I-J=1,102 ve p=,027) yaş grubundaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. 21-25 yaş grubuna ilişkin ortalamaların 26-30 (I-J=,499 ve p=,006) , 31-35 (I-J=,400 ve p=,026), 36-40 (I-J=,462 ve p=,011), 41 ve üstü (I-J=,913 ve p=,000) yaş grubundaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. 41 ve üstü yaş grubuna ilişkin ortalamaların 20 ve altı (I-J=-1,102 ve p=,027), 21-25 (I-J=-,913 ve p=,000), 26-30 (I-J=-,413 ve p=,013), 31-35 (I-J=-,512 ve p=,002), 36-40 (I-J=-,450 ve p=,008) yaş grubundaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir.

Bu verilerin ışığında 20 ve altı yaş grubundaki ve 21-25 yaş aralığındaki çalışanların daha yaşlı gruptaki çalışanlara oranla psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2.80. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
20 ve altı	3,30	,44
21-25	3,11	,86
26-30	2,61	,90
31-35	2,71	,95
36-40	2,65	1,08
41 ve üstü	2,20	,91

2.7.17. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Eğitim durumu değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.81. Eğitim Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Gruplararası	31,753	4	7,938	9,006	,000
	Grup içi	309,392	351	,881		
	Toplam	341,145	355			

*p<0,05 **p<0,01

Eğitim değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Yapılan LSD analizi verilerine göre; lise grubuna ilişkin ortalamanın, yüksekokul (I-J=,618 ve p=,000), lisans (I-J=,604 ve p=,000) ve yüksek lisans (I-J=,717 ve p=,002) gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Bu verilerin ışığı altında lise mezunu çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının diğer çalışanlara

göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Yani eğitim seviyesi düştükçe çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları artmaktadır.

Tablo 2.82. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	İlköğretim	Lise	-,299	,103
		Yüksekokul	,319	,119
		Lisans	,304	,133
		Yüksek lisans	,417	,134
	Lise	İlköğretim	,299	,103
		Yüksekokul	,618*	,000
		Lisans	,604*	,000
		Yüksek lisans	,717*	,002
	Yüksekokul	İlköğretim	-,319	,119
		Lise	-,618*	,000
		Lisans	-,014	,929
		Yüksek lisans	,098	,692
	Lisans	İlköğretim	-,304	,133
		Lise	-,604*	,000
		Yüksekokul	,014	,929
		Yüksek lisans	,113	,649
	Yüksek lisans	İlköğretim	-,417	,134
		Lise	-,717*	,002
		Yüksekokul	-,098	,692
		Lisans	-,113	,649

Tablo 2.83. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
İlköğretim	2,65	1,07
Lise	2,95	,92
Yüksekokul	2,33	,96
Lisans	2,34	,92
Yüksek lisans	2,23	,79

2.7.18. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Medeni durumu değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.84. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Gruplararası	10,029	2	5,015	5,346	,005
	Grup içi	331,116	353	,938		
	Toplam	341,145	355			

*p<0,05 **p<0,01

Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için bu değişkeni oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.85. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalama arası fark	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Evli	Bekar	-,257*	,021
		Diğer	,470	,054
	Bekar	Evli	,257*	,021
		Diğer	,727*	,004
	Diğer	Evli	-,470	,054
		Bekar	-,727*	,004

Yapılan LSD analizi verilerine göre; Bekar grubuna ilişkin ortalama, evli (I-J=,257 ve p=,021), boşanmış (I-J=,727 ve p=,004) gruplardaki ortalamalardan farklılaşmıştır.

Bu verilerin ışığı altında bekar çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının diğer çalışanlara göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2.86. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
Evli	2,59	,996
Bekar	2,85	,953
Diğer	2,12	,617

2.7.19. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Çalışma süresi değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 önem seviyesinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.87. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Gruplararası	8,806	2	4,403	4,677	,010
	Grup içi	332,339	353	,941		
	Toplam	341,145	355			

*p<0,05

**p<0,01

Çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından farklılığın anlamlı olduğu faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 2.88. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	1'den az	1-5 yıl	-,224	,164
		6 ve üstü	,109	,505
	1-5 yıl	1'den az	,224	,164
		6 ve üstü	,334*	,003
	6 ve üstü	1'den az	-,109	,506
		1-5 yıl	-,334*	,003

Yapılan LSD analizi verilerine göre 1-5 yıl grubuna ilişkin ortalama, 6 ve üstü (I-J=,334 ve p=,003) grubundaki ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu verilerin ışığı altında 1 ile 5 yıl arasında kurumda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının diğer çalışanlara göre fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.89. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
1'den az	2,58	,74
1-5 yıl	2,81	,97
6 ve üstü	2,47	1,02

2.7.20. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Yöneticilik görevi değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99 önem seviyesinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.90. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sözleşme ihlal algısı	Gruplararası	15,704	1	15,704	17,082	,000
	Grup içi	325,441	354	,919		
	Toplam	341,145	355			

*p<0,05 **p<0,01

Bu verilerin ışığı altında yöneticilik görevi bulunan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 2.91. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik sözleşme ihlal algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
Evet	2,19	,99
Hayır	2,75	,95

2.7.21. Yöneticilik süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Yöneticilik süresi değişkeni açısından, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.92. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
Psikolojik sözleşme ihlal algısı	Gruplararası	5,681	2	2,840	3,097	,053
	Grup içi	54,107	59	,917		
	Toplam	59,788	61			

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 2.93. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Faktör	Karşılaştırma		Ortalamalar arası fark	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	1'den az	1-5 yıl	,802*	,002
		6 ve üstü	,816*	,002
	1-5 yıl	1'den az	-,802*	,002
		6 ve üstü	,014	,944
	6 ve üstü	1'den az	-,816*	,002
		1-5 yıl	-,014	,944

Ortalamalar incelendiğinde 1'den az süredir yöneticilik yapanların 1-5 yıl ve 6 ve üstü yıldır kurumda çalışanlardan psikolojik sözleşme ihlal algısını daha fazla algıladığını söyleyebiliriz.

Tablo 2.94. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	
	$\bar{X}$	S.S.
1'den az	2,80	1,120
1-5 yıl	2,10	,861
6 ve üstü	1,98	,982

SONUÇ

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizliğe etkisinde, psikolojik sermayenin rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bahsi geçen rolün anlaşılabilmesi adına, çalışmanın ilk bölümünde, psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye ile ilgili gereken tanımlamalar yapılmış, destekleyici bilgiler, örnekler sunulmuş ve ilgili literatür taramaları neticesinde elde edilen veriler ışığında kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise Ankara’da faaliyet gösteren bir firmada çalışan 356 kişi üzerinde önceden kararlaştırılan bir anket çalışması yapılmış olup; bahsi geçen anketlerden elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynağının, örgütler açısından öneminin gün geçtikçe arttığı aşîkardır. Günümüzde örgütler, ellerinde bulunan nitelikli insan kaynağının daha verimli ve etkin kullanılabilmesi adına yani insan kaynağından daha fazla çıktı elde edebilmek için çaba göstermektedirler. Çünkü bilgi çağında artık işletmeler için maddi varlıkların en önemlisi insan sermayesidir denebilir. Örgütlerin insan kaynağı olan çalışanların ve örgütlerin kendilerinin, sosyal varlıklar oldukları gerçeğı dikkate alındığında, bunların birbirleri ile etkileşim içinde olmaları haliyle kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla bu noktada, çalışanların kurumları ile olan uyumlarının, bağlarının ve ilişkilerinin niteliğı önem kazanmaktadır. Çalışanın kurumu ile gayri şahsi ilişkisinin veya zımni bağıının zayıflığı psikolojik sözleşme ihlal algısı olarak ifade edilebilir. Örgütlerin selameti açısından son derece önemli olan bu ihlal algısının gelişim sürecinde iki temel faktörden bahsedilebilir: verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzlukların yaşanması. Verilen sözlerin tutulmaması, tahmin edileceğı üzere, örgütün çalışanına taahhüt ettiğı bir vaadi yerine getirmemesidir. Diğer faktör olan uyumsuzluk ise verilen bir sözden örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarması ve dolayısıyla farklı beklentiler içine girmesidir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 231). İlk faktörde, bilinçli olarak sözlerin yerine getirilmemesi durumu vuku bulurken; ikinci faktörde ise tamamen tarafların algılarına-karşılıklı yanlış anlaşılmalara - bağılı olarak gelişen durumlar söz konusudur denilebilir.

Kurumlar açısından, çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşması istenmeyen bir durumdur. Bu algının oluşumu neticesinde kurum birçok olumsuz sonuçla yüzleşmek zorunda kalabilir. Söz konusu kurumun çalışanı, psikolojik sözleşme

ihlal algısını hissetmeye başladığı an itibariyle, çabası ve emeği karşısında örgütünden gerekli onayı, ödüllendirmeyi yahut takdiri göremediğine inanır ve kendini ihanete uğramış hisseder. Bu durumun çalışan özelinde kendisine; kendinde oluşan negatif sonuçları yansıtacağı çalışma arkadaşlarına ve kurumuna sağlayacağı çıktılar açısından da kurumuna negatif etkileri olacağı kaçınılmazdır. Ayrıca çalışan, ihlal algısının temelindeki olumsuz durumun, kurumunun kasıtlı davranışları olduğunu düşünürse, kendini kandırılmış hissedecek ve bunun sonucunda mevcut olumsuz durumun çözümündeki yegane yol olan iletişimi kullanmak istemeyecektir. Neticede kurumuna yaptığı katkının ölçütü olan performansında, geri bildiriminde ve işe olan bağlılığında azalmalar olması şaşırtıcı olmayacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının detaylı incelemesinden sonra diğer önemli bir kavram olan örgütsel sessizlik kavramı incelenmiştir. Yukarıda da örgüt açısından değerine vurgu yapılan insan kaynağının stratejik öneminin giderek daha iyi anlaşılmasının temelinde, bu kaynağın örgütlerde değişimin, yaratıcılığın ve yeniliğin yegane sebebi olarak görülmesi yatmaktadır. Bu doğrultuda örgüt açısından son derece yüksek öneme sahip işgörenin, örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik kararlarda yer almasının önemi günden güne daha iyi anlaşılmaktadır. İşte bu kararlarda yer alma durumunun oluşmaması yani çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten bilinçli ve kasıtlı olarak kaçınmaları örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin örgütsel kararlara katılmalarının veya düşüncelerini paylaşmalarının riskli olduğunu düşündükleri durumlarda, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. İşte bu durumun yani örgütsel sessizliğin, hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurma ihtimali son derece yüksektir. Ancak diğer bir taraftan da, örgütsel sessizlik; örgütsel bağlılığın, çalışanların kurumlarına duydukları güvenin veya kurumlarıyla olan işbirliğinin göstergesi de olabilmektedir. Yani böyle bir durumda-birey sessizliği bilinçli olarak tercih ettiğinde- örgüt yararlarını gözetken bir tutum sergilemek istemiş olabilir. Bu çalışmada örgütsel sessizlik Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından ortaya konulan model üzerinden incelenmiştir. Örgütsel sessizliği üçe ayıran bu modele göre kavram; kabullenici, savunmacı ve prososyal olarak üç ana başlık altında farklılaşmaktadır. Kabullenici sessizlik, işgörenin sahip olduğu fikirleri, bilgileri ya da görüşleri mevcut duruma boyun eğerek kendisine saklamasını ifade eder. Bu örgütsel sessizliğin olumsuz yanlarından birisidir. Savunmacı sessizlik, kişinin

fikirlerini ifade etmesinin kendisi açısından ortaya çıkarabileceği riskli sonuçları göze alamaması ve bu yüzden de bilgiyi kendine saklamasını anlatır. Bu sessizlik türü genellikle olumsuz sonuçlarla karşımıza çıkmakla birlikte kimi zaman da örgütün sessizliğe neden olan durumu gidermesi için örgüte zaman kazandırmakta ve sonuçta bu olumsuzluğun giderilmesi ile de örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkileyen çıktılar ortaya koyulabilmesini sağlayabilmektedir. Üçüncü ve son başlık olan prososyal sessizlik ise çalışanın fikirlerini, bilgilerini örgütün yararına olacak biçimde dile getirmemesini ifade etmektedir. Bu da tanımından da anlaşılabilceği üzere örgütün lehine olacak pozitif çıktılar elde edilmesini kolaylaştıracaktır.

Tezimizde yukarıda bahsedilen psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkide psikolojik sermaye kavramının etkileri araştırılmıştır. Dolayısıyla açıklanması gereken son kavramımız psikolojik sermayedir.

Psikolojik sermaye kavramı basitçe örgütlerin rekabet avantajını yakalayabilmeleri için kolayca taklit edilemeyen eşsiz bir araç olarak konumlandırılmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak, işgörenlerin performanslarını artırabilmek psikolojik sermayenin en çok üzerinde durduğu konulardandır. Kavramın en önemli özelliklerinden bir tanesi de duruma özgü nitelik taşımasıdır. Yani dışarıdan müdahaleler ile dahi bireylerin psikolojik sermayelerini geliştirebilmek mümkündür. Bu müdahaleler ile işgörenlerin psikolojik sermaye düzeylerinde meydana gelen ilerleme, örgütlerin finansal rakamlarında çok daha büyük etkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Luthans vd., 2007a). İşgörenlerin eksik ve zayıf yönlerinden ziyade barındırdıkları potansiyelin, güçlü yanların ortaya çıkarılmasına ve geliştirilmesine olanak sağlayan kavram Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından ortaya konulmuş model üzerinden incelenmiştir. Psikolojik sermayeyi dörde ayıran bu modele göre psikolojik sermaye; umut, dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt boyutlar kısaca şöyle tanımlanabilir: umut, bireyin geleceğe dair olumlu beklentileri; dayanıklılık, bireyin esneklik kapasitesi; öz yeterlik, kişinin kendine dair olumlu algıları; iyimserlik ise bireyin genel anlamda olumlu bakış açısıdır.

Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde Ankara ilinde faaliyet göstermekte olan bir firmadan 356 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen anketlerin sonuçları hipotezler doğrultusunda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Anketimizde cevap aranan sorulardan ilki çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının belirlenmesiydi. Bu soruya cevap oluşturabilmek amacı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve psikolojik sözleşme ihlal algısını ölçen 9 ifadenin genel ortalaması 2,65 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda örneklemimizi oluşturan firmadaki çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının düşük seviyede olduğu söylenebilir ki bu durum uygulamanın yapıldığı şirketin ciddiyeti ve çalışanlarına verdiği önem doğrultusunda harcadığı emek ve maddi imkanlar göz önüne alındığında son derece normal karşılanabilir. Hal böyleyken, genel sonuçlarla tezat oluşturan “Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözleri yerine getirmemiştir” (ia6) ifadesi en yüksek kabul gören şık olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sonucu açıklamakta günümüz çalışanlarının kurumlarını sadece gelir elde etmek veya hayat standartlarını korumak için bir araç olarak görmedikleri; aksine kişisel ve kariyer gelişim olanakları sunması beklenen yapılar olarak gördükleri argümanını kullanılabılırız. Detaylandırmak gerekirse, çalışanlar artık kurumlarından geleneksel işgören beklentilerinden farklı vaatler duymak istemektedirler. İşte bu kritik ifade günümüzde psikolojik sözleşmelerin kapsamının değiştiğini göstermektedir. Çalışanın gösterdiği performansa bağlı olarak bir geri bildirimin veya değerlendirmenin yapılması, çalışanın elde etmekte olduğu standart maddi kazanımın yanında son derece önemli olarak gördüğü manevi tatmininin sağlanması adına da gayet kıymetlidir. İşgörene olumlu veya olumsuz geribildirim yapılması ile kişi, kurumunun veya yöneticisinin kendi hakkındaki görüşünü anlayabilir ve bu durum, bireyin değişimi ve gelişimi için elzemdir. Çalışanların, örgütsel hedefleri yerine getirmek için belirli bir çaba içinde olmalarına rağmen bu çabaları sonucunda olumlu veya olumsuz bir değerlendirme veya geribildirim alamadıkları durumlarda, psikolojik sözleşme ihlal algısının oluştuğu görülmüştür.

Ayrıca yine yukarıda değinilen, işgörenin örgütünden beklentilerinin farklılaşması ile açıklayabileceğimiz “Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmemiştir” (ia7) ifadesinin de diğerlerine göre yüksek bir

oranda katılım aldığını görmekteyiz. Burada açıklamaya ek olarak psikolojik sözleşmenin bireysel algı ve çevresel faktörlerden etkilendiği dikkate alındığında tek ve doğru bir psikolojik sözleşmeden bahsedilemeyeceği gerçeği de ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden psikolojik sözleşmeler günümüz iş dünyasındaki ve kişisel algılardaki değişme hızına bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Buradan hareketle bu değişime uyum sağlayamayan ve değişimi iyi yönetemeyen kurumlar psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılmış çalışanlar topluluğuna dönüşebilir. Yani yapılan ankette söz konusu bu sonucun çıkmasının sebeplerinden biri olarak günümüz çağında değişimin yoğun bir biçimde yaşanması ve bu değişim sürecinin iyi yönetilememiş olması sayılabilir. Bilhassa özel sektörde yaşanan değişimin şiddeti, devlet kurumlarına nazaran daha fazla olabilmektedir ki anketimiz özel sektörde faaliyet gösteren bir kurumda yapılmıştır. Tüm bu durumlar üst üste konulduğunda çalışanlarda psikolojik ihlal algısının oluşması söz konusu olabilmektedir.

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan bir diğeri de çalışanların örgütsel sessizliklerinin ne ölçüde olduğunun ortaya koyulmasıydı. Bu soruya cevap bulabilmek için örgütsel sessizlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve örgütsel sessizliği ölçen 15 ifadenin genel ortalaması 2,29 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneklemimizi oluşturan firmadaki çalışanların örgütsel sessizliklerinin düşük seviyede olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından da çalışanların ifadeleri ayrı ayrı incelenip değerlendirilmiştir. Buna göre kabullenici sessizliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 1,80, savunmacı sessizliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 1,59, prososyal sessizliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 3,47'dir. Elde edilen bu veriler, araştırma örneklemi oluşturan kurumdaki çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin düşük, prososyal sessizliklerinin ise nispeten yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İlgi çekici biçimde araştırmanın özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde yapılmış olmasına rağmen kabullenici ve savunmacı sessizliğin düşük seviyede olduğunu görmekteyiz. Oysa savunmacı ve kabullenici sessizlik türlerinin genellikle işini kaybetmek istemeyen çalışanların tercih ettiği bir davranış türü oldukları belirtilmektedir. Buna rağmen araştırmamızın sonucunda bu sessizlik türlerini ifade eden değerler son derece düşük çıkması dikkat çekicidir. Burada araştırmanın yapıldığı firmanın uluslararası güvenilirliği olan, kurumsal ve köklü bir firma olmasının bir etkisi

olabilir. Yani sonuçta çalışanlar kurumlarının, sesliliklerini, fikir beyanlarını- yanlış dahi olsa- v.b. kendilerinin aleyhinde kullanmayacağına güvenmektedirler. Gerçekten de günümüz şartları ve ülkemiz özel sektörünün yönetsel yapısı göz önüne alındığında, söz konusu firmanın, çalışanlarına sağlıklı bir çalışma ortamı sunduğu söylenebilir.

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

örnekle sabittir ki Türk halkı sorgulamaktan ve yargılamaktan ziyade biat etmeyi, kabullenmeyi tercih eder. Bu ailede başlar, okulda eti senin kemiği benim söylemi ile öğretmenine emanet edilişle yoğrulur, tarih dersleri ile olgunlaşır ve siyasetle katılır. Neticede bu tarz bir kültürün mensupları yöneticilerinin karşısında tepki çekmeyeceğini bilseler dahi kendi “terbiyeleri” gereği susmayı tercih edeceklerdir. İşgörenlerin kişisel özellikleri haricinde, kabullenici sessizliğin temelinde örgütsel yapının etkisi varsa durum tamamen farklılaşabilir. Sessizlik, örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış ve tutum şekline gelmişse, çalışanlar bu ortamda fikirlerini açıkça dile getirmezler ya da getiremezler, doğruyu söyleyemez ya da buna gerek görmeyecek duruma gelirler(Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Ayrıca çalışanların örgüte verdikleri katkıları ve sağladıkları değeri arttırmak için onları güçlendirmek yahut örgütteki iletişim kanallarını sürekli açık tutmak gibi uygulamaların önemsenmemesi durumunda da sessizliğe ortam hazırlanmış olur (Nikolaou ve diğ., 2008: 667). Örneğin karar verme sürecinde, işgörenin fikirlerini dile getirmesi için cesaretlendirici bir ortam sunulmamış yani güçlendirme yoluna gidilmemiş aksine konuşan çalışanlara misilleme yapılmışsa çalışanlar mevcut durumu kabul ederek sessizleşeceklerdir kaçınılmaz olarak. Yani burada tüm görevi ve sorumluluğu işgörene yüklemek haksızlık olacaktır. Neticede ne kadar pozitif olursa olsun örgütü tarafından baskılanan işgören mutlak suretle sessizliği kabullenecektir.

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

Çalışanların problemleri hakkında konuştuklarında, yaşayabilecekleri sorunları öngörerek sessizliği tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

Prososyal sessizlik ifadelerinden “Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” (s15) ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Prososyal sessizlikte, çalışan, iş ile ilgili bilgi ve fikirlerini bilerek ve isteyerek özgeci tavırla kendi içinde saklı tutar. Burada, alışanı bu sessizliğe iten güdü diğer çalışanlara veya örgüte yardım etme isteği yahut aidiyet güdüsüdür. Prososyal sessizlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü ile son derece ilişkilidir. Sergilenen bu tür sessizlik davranışları “fazladan roller” olarak betimlenenebilir (Organ, 1997: 86). Araştırmamıza katılan çalışanların kurumlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla güçlü bir işbirliği içinde oldukları, kendilerini o kurumun bir parçası olarak gördükleri sonucunu çıkarabiliriz. Zaten gereksiz biçimde aşırı hissedilen aidiyet duygusu ve yukarıda anlatıldığı üzere kültürel itkiler neticesinde, tabi olunan kurum, örgüt ya da adı farklı oluşumların çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutma güdüsü varlığı bu durumu ülkemiz şartlarında kaçınılmaz kılmaktadır. En değerli varlığı olan hayatını bir karış vatan toprağı ğruna gözünü kırpmadan hiçe sayabilecek bir toplumun mensupları, elbette ki rgt yararına kazancının helal olması gibi dini etkenleri de içinde hissederek tüm bireysel haz ve isteklerini bir kenara atacaklardır. Dolayısıyla bu tip bir sessizliğin ortaya çıkışı hiç de sürpriz olmamıştır.

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan bir diğeri de çalışanların psikolojik sermayelerinin llmesiydi. Bu soruya cevap vermek amacı ile psikolojik sermaye lğindeki ifadelere ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve psikolojik sermayeyi ölçen 24 ifadenin genel ortalaması 3,98 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneklemine oluşturan firmanın çalışanlarının psikolojik sermayelerinin oldukça yüksek bir seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Psikolojik sermayenin alt boyutları açısından da çalışanların ifadeleri ayrı ayrı incelenip değerlendirildiğinde: umut boyutunu ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 3,91, dayanıklılık boyutunu ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 4,04, öz yeterlik boyutunu ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 4,12 ve son olarak iyimserlik boyutunu ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 3,84 olarak izlenmiştir. Elde edilen bu veriler ışığında araştırma örneklemine oluşturan kurumun çalışanlarının, dayanıklılık ve öz yeterliklerinin; umut ve iyimserliklerinden fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Umut ifadelerinden “Herhangi bir sorunun birçok çözümü olduğuna inanırım.” (PS9), ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Umut kavramı birbiriyle ilişkili iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi irade, diğeri ise amaca ulaştıracak yollardır. Araştırmamıza katılan çalışanların karşılaştıkları sorunlara alternatif çözümler üretebileceklerine dair algılarının yüksek olduğunu görüyoruz. Demek ki sorunlara çözümler üretmede irade sahibi oldukları ve çözüme yönelik yollar belirleyebildiklerini söyleyebiliriz. Ülkemiz insanı bu tarz çözüm arayışlarındaki yaratıcı çözümleri ünlüdür malumunuz. Bozulan asfalta yama icat edebilmesi, arsasından geçen elektrik direğini kaldıramayınca evin balkonundan direk geçen yeni bir mimari anlayış oluşturabilmesi, doğa şartlarının son derece çetin olduğu coğrafyasında kendi icadı olan teleferiklerle hayatını idam ettirebilmesi gibi mucizevi çözümlere imza atan bir toplumun mensupları olarak bu çalışanların da toplumdan etkilenmemesi yani yaratıcı, alternatif çözüm yolları bulamaması düşük bir ihtimal olabilir.

Dayanıklılık ifadelerinden “Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.” (PS15), ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Dayanıklı bireylerin sorunlar karşısında yaratıcı çözümler üretebildikleri, öz güvenlerinin yüksek oluşu, riskli durumlarda karşı atağa geçebildikleri, kriz yönetiminde çok başarılı oldukları belirtilmiştir (Luthans vd., 2007: 116-120). Araştırmamıza katılan çalışanların çoğunun işte yalnız başlarına bile görevlerini yerine getirebileceklerine, stresli durumlarla baş edebileceklerine dair inançlarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Ülkemiz özel sektörde herhangi bir çalışanın, işle ilgili tüm alanlarda çalışabilme yetisine sahip olması bir avantaj olarak kabul görmektedir. Ve birçok firma çalışanlarından sadece spesifik işlerde değil her konuda bilgili ve sorumluluk alabilecek kapasitede olmasını beklemektedir. Örneğin bir otomobil fabrikasında Türk çalışanların rotasyon adı verilen bir sistemle tüm birimlerde sırasıyla çalışması bu durumu özetlemektedir. Tüm iş yaşamı boyunca belirli vidaları sıkmakla uğraşmış bir işgören ile belirli dönemlerde söz konusu işin tüm kademelerinde görev almış işgörenin dayanıklılık ifadelerinin farklı olması kaçınılmazdır. Ülkemizde “sektörel tecrübe” olarak ifade edilen bu durum, bir işle ilgili tabandan tavana tüm aşamaların işleyişi ile ilgili işgörenlerin bilgi sahibi olmasını anlatmaktadır.

Öz yeterlik ifadelerinden “Uzun dönemli bir soruna çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.” (PS1), ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz yeterlik, bireyin belirli şartlarda, belirli bir işi başarıyla yapmak için ihtiyaç duyduğu motivasyonu ve zihinsel kaynakları seferber etme noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaatidir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Araştırmamıza katılan çalışanların kendi yetenekleri hakkındaki kanaatinin yüksek olduğunu ve özellikle sorunlara uzun vadeli çözüm üretme konusunda kendilerine güvendiklerini söyleyebiliriz. Buradan bahsi geçen sorunlara gerçekten çözüm üretebilecekleri sonucunu çıkarmamalıyız. Ancak işgörenin bu konudaki özgüveninin yüksekliğinden söz edebiliriz. Malumunuz bir Türk dünyaya bedeldir mottosuyla hayata hazırlanan bireyin işi ile ilgili “basit” sorunlar karşısında pes etmesi olanaksızdır.

İyimserlik ifadelerinden “İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisinin olmasını isterim” (PS19) ifadesi en yüksek kabul gören ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. İyimserliğin tanım olarak kişinin geçmişine ve geleceğine dair olumlu bakış açısını ifade ettiği (Luthans vd., 2007a: 87) göz önünde bulundurularak; araştırmamıza katılan çalışanların belirsizlik durumunda bile en iyi sonucu elde edeceklerine dair olumlu beklentilerinin olduğunu söyleyebiliriz. İnsanın var oluşu gereği başına kötü şeyler geleceğini beklemesi, kendisini psikolojik olarak kötü durumlara düşürür. Bunu hayatında tecrübe eden insan, gelecekle ilgili duygusal, psikolojik yahut maddi tatminini yaşayabilmek adına sürekli iyimser kalmaya gayret edecektir.

Anketimizin belirgin soruları ve cevapları üzerinde tartışıldıktan sonra asıl amaç olan hipotezler üzerine yoğunlaşılabilir. Burada öncelikle hipotezlerimizin neler olduğuna kısaca bir göz atalım:

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

H1a: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, kabullenici sessizliklerini etkiler.

H1b: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, savunmacı sessizliklerini etkiler.

H1c: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, prososyal sessizliklerini etkiler.

H2: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, psikolojik sermayelerini etkiler.

H2a: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, umut düzeylerini etkiler.

H2b: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, dayanıklılık düzeylerini etkiler.

H2c: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, öz yeterlilik düzeylerini etkiler.

H2d: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları, iyimserlik düzeylerini etkiler.

H3: Çalışanların psikolojik sermayeleri, örgütsel sessizliklerini etkiler.

H3a: Çalışanların psikolojik sermayeleri, kabullenici sessizliklerini etkiler.

H3b: Çalışanların psikolojik sermayeleri, savunmacı sessizliklerini etkiler.

H3c: Çalışanların psikolojik sermayeleri, prososyal sessizliklerini etkiler.

H4: Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

H4a: Psikolojik sözleşme ihlal algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

H4b: Psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

H4c: Psikolojik sözleşme ihlal algısının prososyal sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar.

Psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılan birey kurumu tarafından vaat edilen sözlerin yerine getirilmediğine dair bir algı barındırır. Buna bağlı olarak, örgütte kendini ifade edebileceği müsait ortamı bulursa hakkını arama yolunu seçebilir. Rousseau'ya (1995: 135) göre, ihlal algısına sahip çalışanların sessiz kalmasının temel nedeni, örgüt içinde iletişim mekanizmasının etkin kullanılmamasıdır. Bu tür örgütlerde çalışanlar, ihlal durumları ile ilgili rahatsızlıklarını iletecek bir yönetici görememekte ya da dikkate alınmayacaklarını düşünmektedirler. Burada bireyin davranış ve tutumlarını biçimlendiren, örgütün sessizlik iklimini destekleyen uygulamalarının olup olmadığıdır. Şayet yönetici, problemlerin konuşulabileceği, adaletli bir ortam sağlayabilmişse veya çalışanların sorunlarına kulak verip çözüm üretme odaklı yaklaşımlar sergiliyorsa, çalışan ses çıkarmaktan çekinmeyebilir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali yaşayan birey, ihlalin kasıtlı olarak yapılmadığını düşünüyorsa da sessizliği tercih etmeyecektir. Çünkü

çalışan, öncelikle iletişime geçerek bozulan ilişkileri düzeltme yoluna gitmeyi isteyecektir. Parzefall ve Coyle- Shopiro (2011) yaptıkları çalışmada, (kasıtlı olmadığı düşünülen) ihlal algısı yaşayan çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirerek, örgütün vaat ettiği sözleri neden yerine getirmediğini anlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yani birey bir açıklama bekler veya mevcut durumun örgüt tarafından düzeltmesini umut eder (Ruiter, Schalk, Blomme, 2016: 194-196). Bu umutlu bekleyiş sürecinde birey, eskisine nispeten daha fazla ses çıkararak kendi memnuniyetsizliğini dile getirebildiği gibi zamanla sessizleşebildiği de gözlenmiştir (Wang, Hsieh, 2014: 58-59). Diğer yandan bu sessiz kalışın altındaki bir başka neden olarak da çalışanın alternatif iş olanaklarından yoksun oluşu gösterilebilir. Neticede tüm bu çalışmaların desteklediği ortak noktanın; çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, örgütsel sessizlik düzeylerini etkilediğidir.

Regresyon analizleri neticesinde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının artmasıyla, kabullenici sessizliklerinin azaldığı görülmüştür. Bu veriler H1_a'yı destekler niteliktedir yani H1a doğrulanmıştır. Bu son derece anlaşılır bir sonuçtur. Zira kabullenici sessizlik, bir çeşit pasif susuştur. Ancak elbette bu suskun kalma durumunun da bir sınırı vardır. Bu bağlamda, çalışanı bu sınıra yaklaştırması en muhtemel olumsuz durumun, psikolojik sözleşme ihlal algısı olduğu söylenebilir. Çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısı arttıkça; duruma bir dur deme ihtiyacı hissettiği görülmektedir. Kabullenici sessizliğin temelinde çalışanın bazı korkuları yatmaktadır. Tabi olunan örgüt, çalışanın konuşmasını destekler ise bireyde bu korkuların yerini cesaret alabilir. Bireysel duruma benzer biçimde, örgütte hakim olan havanın konuşmayı destekler nitelikte olmasına bağlı olarak çalışanlar toplu bir şekilde sesliliği tercih ederler. İletişim kanallarının açık olması, örgüt kültürünün çalışanları öneri sunmaya, konuşmaya yönlendirmesi, örgütte yaratıcı ortamın sağlanması adına çalışanların fikirlerini paylaşmalarının desteklenmesi sonucu örgütsel sessizliğin azalması beklenir. Araştırmamıza konu olan örgütte, çalışanların konuşmalarına fırsat veren veya onları konuşmaları doğrultusunda cesaretlendiren; çalışanların hakları ve onlara verilen vaatler hususunda hassas bir yönetimin varlığından bahsedebiliriz. Zira elde edilen sonuçlar göstermiştir ki psikolojik sözleşme ihlal algısına ait ortalamalar gayet düşük düzeylerde. Burada çalışanlarda ihlal algısının uzun süredir oluşmadığından ya da çalışanların, ihlalin kasıtlı bir şekilde yapılmadığına dair bir inanç

taşımakta olduklarından bahsedilebilir. Sonuç olarak yukarıda açıklanan örgütsel nedenlerle çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı hissetmelerine rağmen kabullenici sessizlikleri azalmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda H1_b hipotezi reddedilmiştir. Riantoputra vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada da, savunmacı sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacılar bu durumu da psikolojik sözleşme ihlal algısının düşük olması ile açıklamışlardır (Riantoputra vd., 2016: 127). Yapmış olduğumuz araştırmada elde edilen veriler, bu çalışma ile paralel sonuçlar ortaya koymuştur.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arttığında, prososyal sessizliklerinin azaldığı gözlenmiştir. Böylece H1_c hipotezi desteklenmiş yani doğrulanmıştır. Çalışan, örgüt mensubu ve hatta belki de örgütün kendisi olarak gördüğü yöneticileri tarafından kandırıldığını, aldatıldığını yani psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini hissederse, elbette örgütü yararına susmayı tercih etmesi beklenemez. Kendisini aldatan, örgütün kendisidir zira. Ayrıca yöneticileri tarafından vaat edilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda bireyde ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal algısı, bilişsel bir çelişki yaşanmasına neden olmaktadır. Bu çelişkiyi azaltmak için birey, işe olan katılımını azaltır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı sonucu çalışan kendi rolüne dahil olan sorumlulukları ihmal edebilir; örgütü destekleyici davranışlardan kendisini çekebilir (Bal, Lange, Jansen, Velde, 2008: 144). Böylece -örgüt ve yöneticileri tarafından vaat edilip yerine getirilmemiş beklentileri nedeniyle- kendisinin örgüte sağladığı faydalar aracılığıyla intikam almaya çalışmak gibi olumsuz davranış modelleri geliştirebilir (Wang, Hsieh, 2014: 58-59). İşte prososyal sessizlik açısından baktığımız da; psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça çalışanların özgeci tavırlarında ve örgütleri ile işbirliğine girme isteklerinde azalma olduğu gözlenmiştir. Yani ihlal algısı düzeyine bağlı olarak çalışan, kurumuna sunduğu katkıyı düşürerek bir denge mekanizması işletmek ister. Böylece çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça prososyal sessizlikleri azalır. Okumakta olduğunuz tezin bu doğrultuda elde ettiği sonuçlar tam da bu minval üzeredir.

Yapılan regresyon analizleri neticesinde elde edilen sonuçlar, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının; psikolojik sermayelerini bir bütün olarak ve psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılık düzeylerini, öz yeterlilik düzeylerini ve iyimserlik düzeylerini anlamlı biçimde ve negatif yönde etkilediği gözlenmiştir. Bu sonuçlar Toor ve Ofori'nin (2010) yaptıkları çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinde, bireyler açısından olumsuz bir takım duygular - kızgınlık, öfke, kırgınlık, ihanete uğramış hissetme gibi- hissedilebilmekte, açığa çıkabilmektedir (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004, s. 152). Psikolojik sermaye kavramı ise stres, tükenmişlik, çatışma, örgüt içi kopuk ilişkiler gibi yani kısaca psikolojik sözleşme ihlallerinde ortaya çıkması muhtemel duygu ve durumlar ile negatif ilişkilidir (Luthans vd.,2007: 148). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sermayeyi tehdit eden ve bu kavramı olumsuz etkileyen birçok davranışın tetikleyicisi olduğunu söyleyebiliriz. Hal böyleyken bu iki kavramın birbirleri ile negatif bir ilişki içinde olmaları son derece olağandır ve hatta kaçınılmazdır diyebiliriz. Şimdi tündengelim şeklinde başladığımız konuyu psikolojik sermayenin alt boyutlarının, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile olan ilişkilerini inceleyerek devam ettirelim.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılığı tanımlamada, pozitif adaptasyon açısından kavramı ele aldığımızda; çevresi tarafından desteklenen, olumlu ilişkiler ağının merkezinde olan bireylerin daha dayanıklı tutumlar sergilediği belirtilmiştir (Luthar ve Cicchetti, 2000; 858). Bu açıdan baktığımızda psikolojik sözleşme ihlali oluştuğunda, işgörenin stresinin artması ve buna bağlı olarak güven kaybı yaşaması yani dayanıklılık düzeyinin düşmesi doğaldır. Şayet örgütler, uzun dönemde bu olumsuzları gideremezler veya çalışanlarına ihtiyaç duydukları güven duygusunu hissettiremezler ise söz konusu çalışanlar dayanıklılarını sağlayan, güçlendiren varlıklarında kayıplar yaşarlar (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 127); kurumu veya yöneticisi tarafından yolda bırakılmış, terkedilmiş ve hakkı yenmiş gibi hissederler. Kısaca değindiğimiz bu bilgilerin ışığında psikolojik sözleşme ihlal algısının, çalışanların dayanıklılık düzeylerini azalttığını rahatça söyleyebiliriz.

Geçmiş deneyimlerin, bireyin öz yeterliliğini önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Geçmiş yaşamlarında stresli veya sarsıcı deneyimlere sahip olan bireyler,

bu süreci başarılı bir şekilde atlatamadılar ise yeteneklerine olan inançları azalır ve stres faktörlerine karşı kırılganlıkları artar; strese karşı dayanma güçleri azalır (Tomprou, Rousseau, Hansen 2015: 573). Birey zorluklarla karşılaştığında, karşı karşıya olduğu engellere fazlasıyla yoğunlaşabilir, olumsuz sonuçlarla yüzleşmekten korkabilir ve bu olumsuz sonuçların meydana getirebileceği ekstra başarısızlıklardan tedirgin olabilir. Bu durum bireyin sorunlarla baş edebilme hissine önemli ölçüde ket vurur. Böylece kendine duyduğu güven önemli ölçüde zedelenir. Sonuç olarak kendine güven hissini zarar görmesiyle birlikte öz yeterlilik hissi de olumsuz yönde etkilenir (Bandura, 1999: 51). Buradan hareketle kişide olumsuz izler bırakma ihtimali bulunan psikolojik sözleşme ihlal algısının, bu kişinin öz yeterlilik düzeyi üzerinde negatif etkileri olacağını söylemek son derece doğru olacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı, bireylerde duygusal çözümler, aldatılmışlık hissi, örgütsel çıkarlar uğruna iyi niyetinin kötüye kullanılması hissi, öfke, hayal kırıklığı, adaletsizlik ve eşitsizlik gibi çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir (Rousseau, 1989, s. 29; Kickul, 2001, s. 292; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005, s. 24). Pelletier ve Bligh'e (2008: 823) göre, işgörenlerin bu gibi olumsuz duygulanım durumlarında sergiledikleri reaksiyonlar; etik dışı davranma, sinik tutumlar, korku, paranoya, kötümserlik şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bunun ötesinde psikolojik sözleşme ihlal algısının belki de en önemli olumsuz etkisi, örgüt ile çalışan arasındaki iş ilişkisinin temeli olan güven duygusunu zedelemesidir (Bal, Lange, Jansen, Velde, 2008: 144). Bu belki de tamiri en güç olacak olumsuz duygulanımdır. Hosmer'e göre güven; birey, grup ya da örgütün; diğer tarafın gelecekteki davranışlarına ilişkin olumlu bir beklenti içinde olmasını ifade eder. Güvenen taraf her zaman iyimser olandır. Bu iyimserliğin hâkim olmadığı durumlar, ekonomik ve sosyal ilişkilerin güvensiz temellere dayandığı yapılarda ortaya çıkmaktadır yahut farklı bir bakışla bu tarz güvensiz ilişkilerin hakim olduğu yapıları ortaya çıkarmaktadır. Güven duygusunun temelini oluşturan bu iyimser bakış açısının baki kalabilmesi için, örgütsel bazda tarafların verdikleri sözleri yerine getirmeleri ve vaat ettikleri geleceği sunmakta başarılı olmaları gerekir. Ancak psikolojik sözleşme ihlal algısının yaşandığı durumlarda çalışan, verilen sözlerin tutulmadığını ve vaat edilen geleceğin sunulması yönünde bir çabanın sarf edilmediğini hissettiğinde, tabi olduğu kuruma duyduğu güven zedelenecek ve iyimser bir bakış açısıyla ilişkilerini sürdürmesi mümkün olamayacaktır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme

ihlal algısının, bireyin iyimserlik düzeyi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Yapılan regresyon analizleri neticesinde, psikolojik sermaye faktörünün örgütsel sessizlik üzerinde az da olsa negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Yani psikolojik sermaye arttıkça örgütsel sessizlik azalmıştır. Bu sonuçlar H3 hipotezini doğrulamaktadır.

Psikolojik sermaye faktörünün, kabullenici ve savunmacı sessizlik türleri üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani psikolojik sermaye arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik azalmaktadır. Böylece H3a ve H3b hipotezleri de doğrulanmıştır. Burada dikkat çeken bir sonuç, psikolojik sermayenin, kabullenici sessizliği savunmacı sessizliğe oranla daha çok etkilemiş olmasıdır. Yani psikolojik sermaye arttıkça, savunmacı sessizliğin görülme sıklığı; kabullenici sessizliğin görülme sıklığına göre dramatik biçimde azdır.

Araştırmamızda, psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik ve alt türlerinden ikisi olan kabullenici ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye baktığımızda ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Aynı sonuç Hoveyda, Seyedpoor (2015) ve Dağtekin'in (2017) yaptıkları çalışmalarda da elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışmamızın bu kısmı diğer araştırmacılar tarafından desteklenmiştir. Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler yerine getirilmeyen sorumluluklara karşı daha fazla tepki vermeye meyilli olduklarından, düşük psikolojik sermayeli bireylere nazaran seslilik gibi aktif davranışları, sadakat ve ihmal etme gibi pasif davranışlardan daha fazla sergilerler. Dolayısıyla bu bireylerin birey- örgüt arasındaki ilişkileri düzeltme yönünde yapıcı davranışlar sergilemeleri daha olasıdır (O'Donohue, Martin, Torugsa, 2015: 137). Ayrıca savunmacı sessizliği tercih eden çalışan bir süre daha –problem çözülene kadar- örgütte kalmayı göze almış demektir. Çalışanın bağlılık duygusunun oluşması örgüt için işlevsel olabilir. Çünkü bağlılık çalışanın örgütüne dair iyimser bakış açısı- psikolojik sermaye bileşeni- temelinde gelişebilir (Westerman ve Smith, 2015: 479-480). Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların olaylara olumlu baktığı, her soruna alternatif çözümler ürettiği, iletişime açık olduğu, daha cesur davranabildiği dikkate alındığında “çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça örgütsel sessizlikleri, kabullenici ve savunmacı sessizlikleri azalacaktır” diyebiliriz. Çünkü bu bireyler pasif

ve çekingen tavır sergilemek yerine cesur, atılımcı, riskli davranışlar sergileyerek istedikleri sonucu elde edeceklerini düşünürler ki buda örgütsel sessizliğin tam tersidir.

H3 başlığı altındaki son hipotezimizde ise psikolojik sermaye arttığında prososyal sessizliğin de arttığını destekler çıktılar elde edilmiştir. Böylece H3c hipotezinin de doğrulandığı söylenebilir. Burada psikolojik sermayenin prososyal sessizlik üzerine olan etkisinin; kabullenici ve savunmacı sessizliğe oranla oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Yani özet olarak; psikolojik sermaye ile prososyal sessizlik arasındaki ilişki pozitif yönlüdür ancak kabullenici ve savunmacı sessizlik türleri ile ilişkinin şiddeti bakımından karşılaştırıldığında oldukça düşük kaldığı gözlenmiştir. Çalışanın olaylara iyimser bakış açısı ile bakması, geleceğe umutla bakması, yaşanan sorunların geçici olduğunu düşünmesi, sıkıntılı süreçlerde esnek tavırlar sergileme eğiliminde olması yani psikolojik sermayesinin yüksek olması, bireyin iş yaşamındaki sorunlara bakış açısını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu tarz bir çalışanın, kurumunu veya çalışma arkadaşlarını korumak, örgütüne yarar sağlamak adına prososyal sessizliği tercih etmesi muhtemeldir. Burada prososyal sessizliğin, psikolojik sermaye ile olan sınırlı pozitif ilişkisini, psikolojik sermayenin son derece bireysel olmasına bağlayabiliriz. Bu bireysellik özelliği nedeniyle psikolojik sermayesi artan birey elbette örgütünden önce kendini düşünecektir. Kendini gerçekleştirdikten sonra ise örgütünün çıkarlarını daha fazla gözetmeye başlayacaktır.

Hipotezleri başlıklar halinde inceledikten sonra konunun daha net biçimde anlaşılabilmesi adına, psikolojik sermayenin tüm alt boyutları (Umut, dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik) ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Umudu yüksek bireylerin, engellerle karşılaştıklarında alternatif planlar oluşturabilme yeteneklerine dair inançlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Snyder, 2000: 8). Dolayısıyla umudu yüksek olan birey belirlediği hedefe doğru harekete geçme isteği yüksek olduğundan, çevresindeki olaylara tepkisiz kalamayacaktır; hedefe odaklandığı için de bu yolda olumsuz duygulara kapılma ihtimali daha düşük olacaktır. Kabullenici sessizliği tercih eden bireylerin yapabileceklerinin farkında olmadan, yaşadığı sorunları içselleştirerek pasif tutumları tercih ettikleri düşünüldüğünde; umudun, bireyi pasif bir tutum olan sessizlikten uzak tutabileceği söylenebilir. Böylece bireyin umut düzeyi arttıkça kabullenici sessizliğinin azalması beklenir. Umudun

bireyde kaygıyı azalttığı, savunmasız kalmayı engellediği, kontrol ve tahmin edilemezliği önlediği belirtilmektedir (Kesen ve Kaya, 2016: 189). Çalışanların olumsuz geribildirim almamak ve sorunlu performansları hakkında ipucu vermemek için savunmacı sessizliği tercih ettikleri belirtilmiştir. Böylece çalışanın, savunmacı sessizliği, negatif geri bildirimi ortadan kaldıran bir savunma mekanizması gibi göreceği ifade edilmiştir (Westerman ve Smith, 2015: 479-480). Yani savunmacı sessizliği olumsuz geri dönüşten çekinen bireyin bir savunma mekanizması gibi ele alırsak umudu yüksek bir çalışanın buna ihtiyaç duymayacağını söyleyebiliriz. Çünkü umudu yüksek olan bir çalışanın en büyük kalkanı kendi iradesine olan güvenidir. Dolayısıyla çalışan kendini korumak için böyle bir olumsuz mekanizmaya ihtiyaç duymaz zira kendisi hedefe odaklı ve kendine güveni tam olan bir bireydir. Böylesi bir durumda çalışanın umudu arttıkça savunmacı sessizliği elbette ki azalacaktır. Çalışmamızda, umut faktörünün bağımsız değişken olarak seçildiği regresyon modelinin sonuçlarına göre bu etken, kabullenici ve savunmacı sessizliği, örgütsel sessizliğe nazaran daha fazla etkilemektedir. Yani çalışanların umutları arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizlikleri azalmakta; örgütsel sessizlikleri ise az da olsa düşmektedir. Üç başlık altında türlere ayrılan örgütsel sessizliğin iki boyutunun azalırken kendisinin nispeten daha az azalması mantıksal olarak üçüncü boyutun bunlara ters yönlü hareketi ile açıklanabilir. Yani kabullenici ve savunmacı sessizlik azalırken prososyal sessizlik artmıştır ki totalde örgütsel sessizlik nispeten daha düşük oranda azalmıştır.

Dayanıklılık düzeyi yüksek bir bireyin bulunduğu çevreye ve olaylara ilgili olduğu, olayları kontrol etme arzusuna ve mücadele etme isteğine sahip olduğu belirtilmiştir (Güler, 2009: 133). Dolayısıyla dayanıklı bireylerin sorunlar veya problemler hakkında konuşmaktan, öneri ve fikir sunmaktan çekinmeyeceğini; riskli durumlarla mücadeleden kaçınmayacağını söyleyebiliriz. Bu bilgilerden hareketle bireyin dayanıklılık düzeyi arttıkça kabullenici sessizliğinin azalması beklenmelidir. Dayanıklılık, bireyin terslik, belirsizlik, anlaşmazlık, başarısızlık durumlarında yüksek sorumluluk alarak tekrar kendini toparlama gücü olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002a: 702). Bu durumdaki bir çalışanın, örgütte tehdit, belirsizlik, anlaşmazlık olduğunu düşündüğü zaman kendinde mücadele edecek gücü hissedeceği için savunmacı sessizliği tercih etmesi beklenemez. Çünkü çalışanların, etrafında fazla tehdit

hissettiklerinde ve kendilerinde bu tehditlerle başa çıkacak gücü göremediklerinde savunmacı sessizliklerinin artacağı belirtilmiştir (Westerman ve Smith, 2015: 479-480). Dolayısıyla bireyin dayanıklılık düzeyi arttıkça savunmacı sessizliği azalır denebilir. Dayanıklılık faktörünü bağımsız değişken olarak aldığımız regresyon modeli sonucunda çalışanların dayanıklılık düzeyleri arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin azaldığı, prososyal sessizliklerinin az da olsa arttığı görülmektedir.

Yüksek öz yeterlik duygusuna sahip olan insanlar, zor hedefler belirlerler ve bu amaçlar için çabalamaktan çekinmezler, hatta bu uğurda savaşırlar (Steve, Bliese, 1999: 355). Kendi yeteneklerine dair algısının yüksek olması; bireyin her zorlukla çekinmeden, sonuna dek mücadele edeceğini gösterebilir. Bunun aksine kabullenici sessizliği tercih eden çalışanlar umutsuzluğa kapılmış, içinde bulunduğu durumu kabullenmiş ve rahatsızlık duyduğu durumu düzeltmekten vazgeçmiş; boş vermişlerdir. Çünkü çalışan, konuşmasının bir değişime yol açmayacağını düşünmektedir (Brinsfield, 2009: 145). Kabullenici sessizliği tercih eden birey değişimi başlatamayacağını düşündüğü için çevresine ilgisiz tavırlar sergiler. Yani tersinden bakacak olursak birey, kendine ve yeteneklerine olan güveninin yüksek olması durumunda gördüğü sorun veya problemler karşısında kabullenici bir tutum sergilemez. Bu durumda çalışanların öz yeterlik seviyesi arttıkça kabullenici sessizlikleri azalır denilebilir. Yapılan araştırmalarda çalışanların öz yeterlik algıları yükseldikçe savunmacı sessizlik davranışlarına eğilimlerinin azaldığı gösterilmiştir (Tekmen, Çetin, Torun, 2016; Kahya, 2015). Yukarıda da bahsettiğimiz gibi savunmacı sessizlikte; çalışan örgütte var olan bir problem, mevzu veya durum ile ilgili fikirlerini dile getirmesi durumunda karşılaşabileceği tepkiden korktuğu için fikir ve düşüncelerini saklamayı tercih eder. Dolayısıyla öz yeterlik seviyesi arttıkça bireyin savunmacı sessizliği azalır diyebiliriz. Öz yeterlik faktörünün bağımsız değişken olarak seçildiği regresyon modelinden elde edilen verilere göre ise faktörün, prososyal sessizlik üzerinde olan etkisi; kabullenici ve savunmacı sessizliğe oranla daha düşük ve pozitif yönlüdür. Yani öz yeterlik, kabullenici sessizliği ve savunmacı sessizliği azaltırken, prososyal sessizliği az da olsa arttırmaktadır.

Çalışan, bazen sorunlar karşısında başvuracağı çözüm yolu olmadığını düşündüğü için kaçmak ve kendini korumak için sessizleşebilir. Burada bireyin olumsuz durumu kabul ettiğini ve karamsarlığını en üst düzeyde yaşadığını söyleyebiliriz (Boes 2006:

43). Yani bireyin olaylara karamsar bir açıdan bakması; onun sessizliği tercih etmesinin altında yatan sebep olabilir. Sonuç olarak bireyin iyimserlik düzeyi arttıkça kabullenici sessizliği azalır. İyimser bireyler olumsuz durumları açıklarken dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlere atıfta bulundukları için örgütte yaşanan sıkıntıları geçici ve durumsal olarak tanımlayabilirler. Bu yaklaşım sayesinde yaşadıklarını, belirsiz ve tehdit içeren süreçler olarak algılamayabilirler. Çalışanların iyimserlik düzeylerinin bağımsız değişken olarak seçildiği regresyon modelinden elde edilen veriler ışığında ise çalışanların iyimserlik düzeylerinin artması durumunda, kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Prososyal sessizlik, karşılaşılabilecek problemlere göğüs gererek, yakınmadan ve şikayetçi olmadan çalışmaya devam etmek suretiyle, başkalarının ya da örgütün yararının temel amaç pozisyonuna getirildiği davranış şeklidir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003:1368). Yani çalışan bir davranış sergilerken öncelikle diğerinin çıkarını düşünüyorsa yahut o davranış sonucunda görebileceği zararı karşı tarafın çıkarları doğrultusunda göze alıyorsa özetle karşı tarafın çıkarları için fedakarlık yapıyor, bu yolda karşısına çıkan sıkıntılara karşı taraf için göğüs geriyor ve bu durumdan da şikayetçi olmuyorsa bu insan davranışı prososyal sessizlik olarak anılabilir. Elbette bu davranışı sergilemek için belirli karakteristiklere ihtiyaç vardır. Bunların konumuz ile ilgili olanları öz yeterlik ve dayanıklılıktır. Bu özelliklerin düzeylerinin yüksek oluşu, kişiyi daha sabırlı, daha güçlü, değişikliklere karşı daha uyumlu vb. kılacaktır. Dolayısıyla kişinin dayanıklılık ve öz yeterlik düzeyleri arttıkça prososyal sessizliği düzeyinin de artması kaçınılmaz olacaktır.

Son hipotezimiz olan H4 hipotezinin (Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermaye rol oynar) ve alt hipotezlerin araştırılmasında hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Bu kısımda H4 hipotezine ait hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tartışılacaktır.

Analizler neticesinde ortaya çıkan veriler, etkileşim değişkeninin (Psikolojik sermaye ile psikolojik sözleşme ihlal algısı etkileşimi) örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Bu veriler ışığında H4 hipotezi reddedilmiştir. Yani farklı biçimde ifade etmek gerekirse, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisinde, psikolojik sermayenin herhangi bir rolü olmadığı görülmüştür.

Analizler sonucunda elde edilen veriler göstermiştir ki çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye rol oynamamaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, kabullenici sessizlikleri üzerinde doğrudan etkisi önemliyken dolaylı etkisi (psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sermaye faktörünün etkileşimlerinin, kabullenici sessizlik üzerindeki rolü) yoktur. Bu veriler ışığında H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, savunmacı sessizlikleri üzerindeki etkisinde; psikolojik sermaye düzeyi önemli bir rol oynamaktadır. Yani çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça, psikolojik sözleşme ihlal algıları, savunmacı sessizliklerini azaltmaktadır. Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireylerin vaat edilen sözler yerine getirilmediğinde daha fazla tepki gösterdikleri yukarıda da belirtilmişti. Yani düşük psikolojik sermayeli bireylere nazaran seslilik gibi aktif davranışları, sadakat ve ihmal etme gibi pasif davranışlardan daha fazla sergilerler. Çünkü psikolojik sermayesi yüksek bireyin dayanıklılığı, umudu, öz yeterliliği ve iyimserliği yüksektir ki bu durum da bireyi daha aktif davranmaya itecektir. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların olaylara olumlu baktığı, her soruna alternatif çözümler ürettiği, iletişime açık olduğu, daha cesur davranabildiği dikkate alındığında “çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algıları savunmacı sessizliklerini daha fazla azalacaktır” diyebiliriz. Bu veriler ışığında H_{4b} hipotezi doğrulanmıştır.

Hiyerarşik regresyon sonuçlarına göre, etkileşim değişkeni, prososyal sessizlik üzerinde etkili değildir. Bu veriler ışığında H_{4c} hipotezini reddedilmiştir.

Bu ilişkinin daha detaylı incelenebilmesi adına, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik faktörleri alt boyutlarına ayrılmış ve bu alt boyutların H₄ hipotezinde bahsedilen ilişkiyi ne şekilde oluşturdukları veya etkiledikleri incelenmiştir.

Normal şartlarda, herhangi bir çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algısı arttığında, savunmacı sessizliğinin de benzer biçimde artması beklenir. Ancak yapılan analizlerin sonucunda görülmüştür ki çalışanın umut düzeyi arttıkça; psikolojik sözleşme ihlal algı düzeyi ne olursa olsun; savunmacı sessizliği azalmaktadır. Ancak umut faktörü ile psikolojik sözleşme ihlal algısının etkileşimi sonucu ortaya çıkan değişkenin, kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde ve totalde de örgütsel sessizlik

üzerinde etkili olmadığı hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkarılmıştır. Burada kilit soru umut faktörü dahilinde niçin savunmacı sessizlik azalırken örgütsel, kabullenici veya prososyal sessizliğin etkilenmediğidir. Savunmacı sessizlik tanımı gereği, kişinin kendisini yahut bir başkasını koruma güdüsüyle sessizliği tercih ettiği türdür. Bu türde, kişinin algıları son derece açıktır ve konuşabileceği uygun anı gözetir yani sessizliğini uygun ana kadar sürdürür. İşte bu uygun an terimi; gelecekte beklenenlerin olumlu olması durumunu anlatan “Umut” kelimesi ile kesişince mantıklı bir açıklama bulunmuş olunur. Olumlu beklentileri görece fazla olan çalışanın, sessizliğini bozabileceği uygun anın geldiğine inanması ihtimali de fazla olacaktır. Dolayısıyla umudu yüksek çalışanın, düşük olanlara nazaran, savunmacı sessizliklerini bozma ihtimalleri daha fazladır denebilir. Birey, psikolojik sözleşme algısı hissetse dahi; geleceğin pozitif çıktılar getireceğine yönelik yüksek beklentileri sayesinde bu olumsuz algıyı bertaraf edebilir. Kabullenici sessizliği tercih etmesi muhtemel çalışan, son derece pasif kalması ve sonlandırmayı aklından geçirmeden susması ile karakterizedir. Dolayısıyla bu tarz bir kişinin umut düzeyini ne kadar artırırsanız artırın karakteristikleri gereği psikolojik sözleşme ihlal algısının etkilerinden sıyrılması hiç de kolay olmayacaktır. Yani ne kadar umut taşırsa taşışın, psikolojik sözleşme ihlali karşısında geliştireceği kabullenici sessizliği sonlandırmayı aklına getirmeyecektir. Peki prososyal sessizlik niçin değişmemektedir? Kanımca burada da anahtar kelime umudun “bireysel” oluşudur. Zira prososyal sessizliğin temsil ettiği örgüt yararına kavramı ile umudu temsil eden bireysel kavramı taban tabana zıttırlar. Dolayısıyla umut seviyesi tamamen bireysel bir beklenti silsilesi içerdiğinden; kişinin bu durumu örgüt yararı ile bağdaştırması beklenemez. Kişi, bir psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaştığında ortaya çıkan prososyal sessizliğini –sahip olduğu umut düzeyinden bağımsız olarak- taşımaya devam edecektir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik veya örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, çalışanların dayanıklılık düzeylerindeki artma ya da azalmaların önemli bir etkisi bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların dayanıklılıklarının, psikolojik sözleşme ihlal algılarının sessizlik türleri üzerindeki etkisinde rol oynamadığı görülmüştür. Burada sessizlik türleri üzerindeki psikolojik sözleşme ihlal algısı etkisinin, çalışanların dayanıklılık düzeylerinin etkisini yutan bir özelliği olduğu söylenebilir. Yani sonuç olarak psikolojik

sözleşme ihlal algısının, sessizlik üzerindeki etkisi o denli güçlüdür ki; bu algıyı taşıyan çalışan, dayanıklılığını artırsa yahut azaltsa dahi bu güçlü etkiden dolayı sessizliğini değiştirememektedir; dayanıklılığın etkisi izlenememektedir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile kabullenici sessizlik veya savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide; çalışanın öz yeterlik düzeyinin artması yahut azalmasının herhangi bir etkisi bulunmadığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle çalışanın öz yeterlik düzeyinin; psikolojik sözleşme ihlal algısının, kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde etkisiz bir eleman olduğu gözlenmiştir. Ancak bunun karşısında psikolojik sözleşme ihlal algısı ile prososyal sessizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde, öz yeterlik düzeyinin önemli bir rol oynamakta olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların öz yeterlik düzeyleri arttıkça; psikolojik sözleşme ihlal algıları, prososyal sessizliklerini arttırmakta ve örgütsel sessizliklerini azaltmaktadır. Daha önce de anlatıldığı üzere, prososyal sessizlik, basitçe örgüt yararına sessiz kalmayı anlatır. Zira öz yeterliği yüksek bir çalışan, işini iyi yaptığına, örgütü için faydalı bir eleman olduğuna, kendi başına sorunlarla başa çıkabilme becerisine sahip olduğuna yüksek düzeyde bir inanç taşır. Ve bu inancı sebebiyle; söz konusu çalışan, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile karşılaşsa dahi, kendince başarılı olduğu işine devam edecek ve böylece kendisine bu (kendince) başarılı olabilme ihtimalini sunan örgütün sürekliliği için sessizliğini yani prososyal sessizliğini arttıracaktır. Prososyal sessizliğin artışı bu durumda olağan karşılanabilir. Bu durumun mantıklı bir nedeni olması, söz konusu anketlerin uygulandığı şirketin uluslararası bir iklime sahip olması, çalışanlarına son derece önem veren, sosyal ve maddi olanaklar hususunda çalışanlarının isteklerini dikkate alarak hareket eden (örneğin kiralık araçların hangi marka ve modelde olacağı çalışanlara uygulanan bir anket sonucu kararlaştırılmış, yılbaşında kendilerine dağıtılan hediye paketlerinin içerikleri dahi çalışanlara danışılarak hazırlanmış) vb. özellikleri nedeni ile tercih edilmesi olası bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Günümüz şartlarında bu tarz avantajlar sağlayan bir örgütün sürekliliği için sanırım kendinden fedakarlık etmeyecek çalışan sayısı oldukça azdır. Burada çalışanlar, kendilerini haklı olarak sektördeki diğer firmalarda çalışanlara göre şanslı saymaktadırlar ki bu durumda öz yeterliklerinin (sektördeki en önemli oyuncunun bir parçası olabilecek kadar iyi oldukları düşüncesi) yüksek olmasına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla karşılaştıkları sorunlar karşısında gelişen psikolojik ihlal algılarını, örgütleri yararına sessizlikle karşılayacaklardır.

Ayrıca önemli bir sonuçta çalışanların öz yeterlik düzeyleri arttıkça; psikolojik sözleşme ihlal algıları, örgütsel sessizliklerini azaltmaktadır. Bu durumun açıklanmasında ilk akla gelen, öz yeterliliği yüksek çalışanların olaylara her soruna alternatif çözümler ürettiği, iletişime açık olduğu, daha cesur davranabildiğidir. Dolayısıyla çalışanlar bireyler pasif ve çekingen tavır sergilemek yerine cesur, atılgan, riskli davranışlar sergileyerek istedikleri sonucu elde edeceklerini düşünürler ki bu da örgütsel sessizliğin tam tersidir

Anket uygulaması yapılan çalışanların, psikolojik sözleşme ihlal algıları ile kabullenici sessizlikleri, savunmacı sessizlikleri, prososyal sessizlikleri ya da örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkide; iyimserlik düzeylerinin anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir. Burada da dayanıklılık faktörüne benzer olarak, iyimserlik düzeyinde meydana gelen değişimlerin etkisinin; psikolojik sözleşme algısı ile ortaya çıkan etkilere yenildiği- bu etki karşısında yok olduğu- söylenebilir.

Tezimizin bu kısmında Post Hoc testi uygulamasında demografik değişkenlerin değerlendirilmesi ile elde edilen veriler tartışılacaktır. Bu kısmın ana öğeleri şu şekildedir:

-Kadınların, erkeklere oranla prososyal sessizlikleri ve örgütsel sessizlikleri daha fazladır ki bu durum toplumumuzda kadınların yetiştiriliş biçimleri; kendilerine yüklenen misyonlar; aile kurumundaki rolleri vb. göz önüne alındığında son derece normaldir. Kültürümüzde kadın, hep düzenleyen, yuvayı kurmayla sorumlu olan, ailenin sorumluluğunu ne olursa olsun taşımak zorunda olan, mahalle baskısını daha şiddetli hissettiği için tüm davranışlarında ve hatta görünüşünde daha dikkatli olması gereken yani kısaca kendinden önce ailesini, çevresini düşünmek zorunda kalandır. Dolayısıyla konu içinde bulunduğu örgütü düşünmek olduğunda kadınların bir adım önde olmaları kaçınılmazdır. Doğduğundan beri sessizliğin erdemlerini (ailede, dışarıda, iş ortamında) dinleyerek büyüyen kadın, toplumun da dayatmalarıyla sosyal yaşamında bile erkeğe göre daha sessiz kalmayı öğrenir. Yüksek sesle gülmesi dahi yadırganan kadının; iş ortamında uğradığı haksızlığa bağırarak cevap vermesini beklemek yersiz olacaktır. Erkeğin fiziksel gücüne olan güveni, yeri geldiğinde iş ortamında da kendini gösterir ve sessizliği meydana getirmesi olası durumlar karşısında sesini yükseltir. Ancak

kadınların benzer yapıda olmamaları, benzer durumlarda daha fazla sessiz kalmalarına yani örgütsel sessizliklerinin artmasına neden olacaktır.

- 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların daha genç gruptaki çalışanlara oranla prososyal sessizlikleri daha yüksektir. Bu durum hayata karşı olan cesarete bağlı olabilir. Bir insanın 25 yaşındaki cesaretini 45 yaşında da gösterebilmesi pek mümkün değildir. Daha genç yaşlarda, çalışan kendini o işe mecbur hissetmez çünkü alternatif işleri denemek için zamanı ve enerjisi vardır, sorumlulukları nispeten daha azdır. Bir de bu rahatlığın üzerine tecrübesizlik eklenince, başına gelebilecek şeylerin olumsuz sonuçlarını öngöremediği için gözü karadır. Yaşla birlikte bir olgunluğun oluştuğu, sineye çekme olasılığının arttığı da sosyolojik bir gerçektir. Zaman insanı kaçınılmaz olarak olgunlaştırır. Dolayısıyla yaşı arttıkça, çalışanın örgütü yararına susmayı tercih etmesi son derece anlaşılabilir. 20 ve altı yaş grubundaki çalışanların örgütsel sessizlikleri fazlayken, 21-25 yaş aralığındaki çalışanların daha düşük olduğu görülmektedir. Burada da henüz yeteneklerinin farkına varamamış, kendini gerçekleştirememiş, devlet tarafından bile kendi kararlarını alabilecek bir yetişkin olduğu yeni kabul edilmiş çalışanın, örgütsel sessizliğinin daha fazla olması doğaldır. Aradan geçen zamanla birey gelişecek, kendinin farkına varacak ve kendinde uğradığı haksızlıkları sorgulayacak cesareti bulacaktır.
- İlköğretim ve lise mezunu çalışanların prososyal sessizlikleri, daha yüksek düzeyde eğitim almış çalışanlara oranla daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bir anlamda eğitim düzeyi arttıkça çalışanların prososyal sessizlikleri artmaktadır. Aynı şekilde eğitim seviyesi arttıkça, örgütsel sessizlik de artmaktadır. Günümüz eğitim sisteminde hepimizce malum olduğu üzere çok farklı yapıdaki ailelerden ve kültürlerden gelmiş olan birçok çocuk aynı sınıfta eğitim görürler tümüne aidiyet duygusu kazandırılır, aynı toplumsal ve ahlaki değerler aşılır; toplumun iyi birer ferdi olmaları adına çaba sarf edilir. Bunun sonucunda okulda geçen zamanla doğru orantılı olarak ait olma, toplumsulaşma, bireyin yanında fert olma hisleri gelişecektir. İşte bu nedenlerle yükseköğrenim görmüş bireyin sessizliği elbette ki ilköğretim mezununa oranla daha fazla olacaktır. Hele ki örgütü yararına olan prososyal sessizliği ve örgütsel sessizliği. Ayrıca eğitim seviyesi düştükçe kabullenici

sessizliğin arttığı da gözlenmiştir. Burada da asıl konu bireysel suskunluk, pasif olmayı sindirmektir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler kendilerini ifade etme hususunda daha rahattırlar. Zira yönetici pozisyonunda olan kişileri kendilerine denk görme olasılıkları daha fazladır. Yöneticisi kendisi ile aynı fakültenin aynı bölümünden mezun olan bir çalışan ile yöneticisi ile arasında büyük bir eğitim seviyesi farkı olan çalışanın bu yöneticiye tepkileri de elbette farklı olacaktır.

- Boşanmış çalışanların kabullenici ve örgütsel sessizliklerinin fazla olduğu görülmektedir; evli ve bekar çalışanlara oranla boşanmış çalışanların sessizliği daha çok tercih ettiği gözlenmiştir. Bu durum toplumumuzun boşanmış kişilerine yazık ki- nasıl dışladığı, onları izole etmeye çalıştığı ile açıklanabilir. Toplumda kutsallaştırılan aile yapısını kendi tercihi ile bozmuş olan kişinin, toplum nezdindeki itibarı azalır; şahıs çok kötü bir şey yapmış gibi muamele görür. Boşanmış erkeklere sadakatsiz, boşanmış kadınlara ise potansiyel kötü kadın bakış açısı ne acıdır ki günümüz Türkiye toplumunun bir gerçeğidir. İş ortamlarının da toplumun herhangi sosyal bir ortamından farklı olmadıkları düşünüldüğünde, boşanmış bireylerin iş ortamında da benzer bakış açılarına maruz kalması, maruz kalmasa dahi diğer sosyal ortamlarda yaşadıklarının izlerini iş yaşamına aksettirmesi oldukça olasıdır. Dolayısıyla yalnızlaşan bireyin iş yaşamında kendini düşünmesi, kendini pasifize ederek görünmez olmaya çalışması yani kabullenici sessizlik geliştirmesi daha yüksek bir oranda gerçekleşecektir. Benzer biçimde örgütsel sessizliklerinin fazla oluşu da aynı nedenlere dayandırılabilir.
- 1 yıldan az süreyle bu kurumda çalışanların kabullenici, savunmacı ve örgütsel sessizliklerinin görece fazla olduğu söylenebilir. Bu durumun açıklanması için bir sınıfa dönem ortasında gelen bir öğrenci örneği kullanılabilir. Yeni öğrenci sınıfa geldiğinde, tüm sınıf arkadaşlarının kendi aralarında sosyalleştiği, kimin kiminle en yakın arkadaş olduğunun belli olduğu, rollerin paylaşıldığı yani kısaca tüm taşların yerine oturduğu bir düzende kendine de bir yer bulmak için uğraşmak zorunda kalacaktır. Kendini bu kurulu düzene kabul ettirmesi için diğer arkadaşlarının harcadığından daha fazla çaba harcaması gerekecektir. Dolayısıyla bu kabul görme süresince diğer

arkadaşlarına göre daha yalnız olacak ve içine kapanık kalmak zorunda kalacaktır. Şimdi bu durumun iş ortamındaki halini düşündüğümüzde, yeni çalışanın örgütün sosyal yapısını anlaması ve benimsemesi, kendini bu yapıya kabul ettirebilmesi; iş döngüsüne ayak uydurabilmesi, örgüt kültürünü sindirebilmesi bir süre alacaktır diyebiliriz. Çalışan bu süre zarfında örgüt tarafından tam olarak benimsenmediğini hissettiği için kendisi de örgütü tam olarak benimseyemeyecektir. Bu süre zarfındaki sessiz olma durumları tamamen kendini ve yakınında hissettiği birkaç kişiyi koruma güdüsüyle oluşabilir. Ancak örgütü kendisini ve kendisi de örgütünü tam manasıyla kabullendiğinde, örgütünü kendinden önce düşünmesi beklenebilir. 6 yıl ve daha fazla aynı kurumda çalışanların ise daha fazla prososyal sessizliği tercih ettiğini söyleyebiliriz. Burada geçen zamanla birlikte çalışanların örgütü daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Yıllarca aynı kurumda evinden daha fazla vakit geçirmiş olan, kurumunu ve iş ortamını adeta ailesi konumuna koymuş olan çalışanın, konu bu ikinci ailesi olduğunda, örgüt yararına sessiz kalması elbette normaldir. İlk iş gününde bir çalışanın örgüt ortamına bakış açısıyla emeklilik günündeki bakış açısı çok farklı olacaktır. Burada anahtar rol örgütün bu çalışana nasıl davrandığıdır. Olumlu bir örgüt ortamında çalışanın gitgide örgütüne bağlanması kaçınılmazdır. Uygulamanın yapıldığı örgütün, çalışanlarının haklarını, mutluluklarını, huzurlarını son derece önemseyen gerçeği göz önünde bulundurulursa, bu örgüt ortamında daha fazla zaman geçiren çalışanın örgütü yararına daha fazla şeyler yapmayı göze alacağı söylenebilir.

- Yöneticilik görevi bulunan çalışanların prososyal sessizliklerinin, yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan fazla olduğu görülmüştür. Bu durumun açıklanmasında yöneticilerin örgütten çalışanlara oranla daha fazla faydalıyor olmaları gösterilebilir. Dolayısıyla örgüt yararına susmak söz konusu olduğunda, örgütten daha fazla yarar sağlayan bireyin örgütünün selametini mutlaka daha fazla düşüneceği söylenebilir. Ayrıca yöneticiler kaçınılmaz olarak kendilerini örgüt içinde rol modelleri olarak görürler. Kendi yapacağı davranışların, diğer çalışanlar tarafından taklit edileceğini düşünebilir. Burada yöneticilik vasfı gereği örgütün yararları açısından, diğer

Çalışanlara olumlu örnek olabilmek adına psososyal sessizliği tercih edecektir. Ayrıca yöneticilik görevi bulunan çalışanların örgütsel sessizliklerinin, yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. Bu durum da yöneticilerin, diğer çalışanlara örnek olmaya çalışması ile açıklanabilir. Zira kendisini örgüt içi bir nder olarak gören ve çalışanlar tarafından takip edileceğini düşünerek hareket eden yöneticinin farklı davranması, örgüt içinde hoş karşılamayacağı karışıklıklar oluşmasına sebebiyet verebilir. Kısaca burada ki anahtar kısım, iyi bir örnek olabilme düşüncesidir.

- Yöneticilik süresi kısa olanların kabullenici ve örgütsel sessizliklerinin, daha uzun süredir yöneticilik yapanlara oranla fazla olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik süresi arttıkça yöneticilerin kabullenici ve örgütsel sessizliklerinin azaldığı görülmektedir. Hem kişisel hem de örgütsel anlamda sessiz kalmayı tercih eden yöneticinin kabul görme, st yöneticiler tarafından beğenilip benimsenme hususlarındaki hassasiyetlerinin, örgüt içinde geçirdiği süreyle ilişkili olarak değişmesi etkindir denebilir. Yani yöneticiliğinin ilk dönemlerinde kabul görme isteği ile hareket ederek hem kişisel hem de örgütsel sessizliği tercih eden kişi, geçen zamanla birlikte bu kabul edilme durumunun gerçekleştiğini hissederse, artık eskisi kadar sessiz kalması gerektiğini düşünmeyecektir. Yani bir nevi göz boyama, kendini kabullendirme stratejisi geliştirmiş olabilir. Bunu bilinçli yahut bilinçsiz yapma ihtimalleri vardır. Kişinin bulunduğu sosyal çevreden, özellikle de mevkice st kademedeki olanlar tarafından kabul görmeyi istemesi son derece doğal bir istektir.

Bundan sonra psikolojik sermayenin demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi ile elde edilen veriler tartışılacaktır. Bu kısmın ana öğeleri şu şekildedir:

- Yüksekokul mezunu çalışanların psikolojik sermayeleri, lise mezunu alışanlarınkine oranla daha yüksektir. Bu durum kabaca kendine güvenle alakalıdır denebilir. ğrenim seviyesi arttıkça çalışan, kendinin işe değil de işin kendisine ihtiyaç duyduğunu düşünmeye başlayabilir.
- Yüksek lisans mezunu çalışanların öz yeterliklerinin fazla; ilköğretim mezunu çalışanların ise öz yeterliklerinin düşük olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi

arttıkça öz yeterliliğin arttığını söyleyebiliriz. İnsan öğrenim hayatı boyunca kendi başına kalır. Kendi kendine öğrenmek, öğrendiklerini sınavlarda kendi başına göstermek, radikal bir karar olan meslek tercihinin kendisi yapmak, hangi alanda yoğunlaşacağın kendi belirlemek ve tüm bunları yaparken de hayatını bir biçimde idame ettirmek zorundadır. Dolayısıyla gerçekten kendine yetebilmelidir ki; başlangıçta öyle olmasa bile geçen zamanla birlikte bunu yapmayı öğrenmek mecburiyetindedir. Diğer durumda ise öğrenim hayatını yarıda bırakıp bir iş bularak maddi kazanım elde eden birey iş hayatında sürekli olarak birilerinin söylediklerini, öğrettiklerini uygulamış ve sosyal yaşantısını da belirli standartlar çerçevesinde kurmuş ve sürdürmüştür.

- 6 yıl ve fazla süredir kurumda çalışanların psikolojik sermayelerinin diğer çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süreleri arttıkça çalışanların psikolojik sermayelerinin arttığı söylenebilir. Benzer şekilde 6 yıl ve fazla süredir kurumda çalışanların umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik düzeylerinin diğer çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir. Uzun süre aynı örgütte çalışabilmiş kişi, bir başarı duygusu hissedecektir. Ayrıca kendini örgütüne daha yakın hissedecektir. Bu hisler kişide rahatlık hissi ile birlikte umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik duygulanımlarının gelişmesine de yol açacaktır. Kişi kendince başarısını bugüne kadar getirebildiği için geleceğe daha umutla bakabilecektir. Karşılaştığı sorunlar karşısında daha kendinden emin, dayanıklı ve iyimser olabilecektir. Tüm bunları bünyesinde barındıran çalışanın tümevarımcı bir yaklaşımla psikolojik sermayesinin de yüksek olacağını söylemek mümkündür.
- Yöneticilik görevi bulunan çalışanların psikolojik sermayelerinin, öz yeterliklerinin ve iyimserliklerinin yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan fazla olduğu gözlenmiştir. Yöneticilik bir kurumda çalışan herkesin sahip olamayacağı bir ünvandır. Dolayısıyla yöneticilerin kendilerini seçilmiş, özel bireyler olarak görmeleri son derece doğaldır. Diğer örgüt mensuplarına nazaran kendini bir adım ileride gören yöneticinin psikolojik sermayesinin yüksek olması da son derece olağandır. Yönetici, bulunduğu kademeye gelişini kendi yetenek ve çalışmasına bağlayacağından yüksek seviyede bir öz yeterlik sahibidir. Gerçekten de binlerce çalışanın arasından sıyrılarak yöneticilik

ünvanını hak eden birey kendine yetebildiğini, sorunlarla başa çıkmada başarılı yöntemler bulduğunu düşünmekte haklıdır. Bu tarz olumlu duygulanımlar içinde olan yöneticinin, karşılaşacağı sorunların, kendi yahut örgütün çabalarıyla aşılabileceğinden emindir. Dolayısıyla böyle bir kişi oldukça iyimserdir de.

Bu kısımda psikolojik sözleşme ihlal algısının demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi ile elde edilen veriler tartışılacaktır. Bu kısmın ana öğeleri şu şekildedir:

- Erkek çalışanların, kadın çalışanlara oranla psikolojik sözleşme ihlal algıları daha fazladır. Çünkü erkek olmak, maddi anlamda sizden daha fazla şey bekleyen birilerinin olması anlamına gelir. Kültürel bağlam açısından baktığımızda erkek daha fazla kazanan, daha başarılı, tercih edilen bir çalışan olmak gibi psikolojik bir baskı altındadır. Sonuçta kendisinden beklentilerin yüksek olması, erkek çalışanın bu beklentileri örgütüne yansıtmasına da yol açar. Erkek daha fazla çalışarak işinde yükselmek, daha fazla para kazanmak ister. Bu gibi beklentiler içerisinde olması da psikolojik sözleşme ihlali algılamasına neden olabilir. Örgütlerin de erkek çalışanlardan beklentileri kadın çalışanlara oranla fazla olabilir. Örneğin fiziksel güç gerektiren, ekstra mesai gerektiren vb. işlerde erkekler örgüt yöneticileri tarafından ilk sırada görevlendirilirler. Böylece erkek çalışan, kadın meslektaşına göre daha fazla çalıştığını düşünerek daha yüksek beklentiler içine girer ki bu durum da psikolojik sözleşme ihlal algısına zemin hazırlar.
- 20 ve altı yaş grubundaki çalışanların daha yaşlı gruptaki çalışanlara oranla psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Tecrübe buradaki kilit rol oynayan kavramdır. Çalışanlar hayatta geçirdikleri süre ile ilişkili olarak keskin kenarları kütleşir; gençliklerine oranla daha naif, daha toleranslı ve daha görmemeyi becerebilen yapılara bürünürler. Gençler ise genellikle tez canlı ve toleranssız yapıları ile karakterize edilirler. Hayatlarındaki bu ayrımları, günün büyük kısmını geçirdikleri iş hayatlarına yansıtamamaları elbette imkânsızdır. Yaşlı çalışanlar, örgütleri tarafından kendilerine yapıldığını düşündükleri haksızlıkları daha sakince karşılayabilir; bunları tolere edebilirler. Ancak genç çalışanlarda durum bunun tam tersidir.

Dolayısıyla yaşlı çalışanların hayat ve iş tecrübeleri nedeniyle örgütü ile arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısını taşıması gençlere nazaran daha düşük sıklıkta olacaktır.

- Eğitim düzeyi arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algısının azaldığı gözlenmiştir. Burada yukarıda da anlatıldığı gibi, hayatının büyük kısmını öğrenimi için tek başına mücadele ederek, başarı ve başarısızlığı tadarak kısacası zor şartlarla karşılaşp bunlara göğüs germek zorunda kalarak geçirmiş bir çalışanın; örgüt içinde karşılaşabileceği sorunlara karşı daha umursamaz olması daha olağan karşılanabilir. Yani iş hayatında yaşayacağı olumsuzluklar ilk kez başına gelmiyordur. Dolayısıyla bunlarla nasıl başa çıkabileceği hususunda gerekli tecrübeye çoğu kez sahiptir diyebiliriz. Eğitimini tamamlayıncaya kadar nice sıkıntılarla boğuşmuş olan çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünmesi için gereken eşik; süre bazında değerlendirildiğinde daha kısa bir süreç geçirene nazaran daha yüksek olabilmektedir denebilir.
- Bekâr çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Evli çiftlerin yaşadığı ev içi çatışmalar, aile olma hasebi ile artan sorumluluklar ve iş ortamındaki sorunlardan uzaklaştıran bir nevi güvenli liman olan evine sahip olma lüksü gibi birçok olumlu ve olumsuz etkenler evlilikle birlikte insanların yaşamlarına dahil olmaktadır. Böylelikle evli olan çalışanlar, iş ortamlarında karşılaştıkları sorunların benzerlerine ailevi yaşantılarından aşına olabildikleri için yahut bu sorunları güvenli limanı olan evine varır varmaz kapı eşiğinin dışında bırakma imkanına sahip olabildiği için; bu sorunlar karşısındaki tepkileri de daha makul düzeylerde olabilir diye düşünebiliriz. Hatta durumun bir sorun teşkil ettiğini bile fark edemeyebilirler. Evlilerde hal böyleyken dul veya boşanmış çalışan kitlesinin psikolojik sözleşme ihlal algıları evlilerden de düşüktür. Burada da yeni başlangıçların verdiği rahatlamadan yahut yaşanan travmalardan elde edilen tecrübelerden bahsedilebilir.
- 1 ile 5 yıldır kurumda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının diğer çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir. 1 yıldan az süredir çalışanlarda nispeten az; 6 yıldan fazla süredir çalışanların ise en düşüktür. Bu durumu çalışanın örgüt içinde geçirdiği aşamaları inceleyerek açıklamaya çalışabiliriz.

Çalışan örgütte çalışmaya başladığı ilk yıl içerisinde işe ve iş ortamına alışma, kabul edilme için çabalama, yöneticilerin gözüne girmeye çalışma gibi sorunlarla başa çıkmak zorundadır. Örgütü ile arasında bir psikolojik sözleşme henüz net hatlarla ortaya konamamış olabilir. Dolayısıyla tam olarak durumu kavrayamayan çalışanın beklentileri ve örgütünün de kendisinden beklentileri tam yerleşene kadar bir ihlal algısının varlığından söz etmek güç olacaktır. İlk yılından sonraki 5 yıl içinde çalışan örgüte kabul edildiğine inanır, yöneticilerini ve örgütünü tanır, işini iyi yaptığına dair bir inanç geliştirir. Bu arada da örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşme net hatlarla belirmiştir. Bu nedenlerle bu tarz çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünme oranları en yüksektir. 6 yıldan sonra çalışan artık işini ve örgütünü benimsemiş, örgüt içinde olabilecek sorunlara hazırlıklı hale gelmiş veya alışmış, yeni bir örgütte yeni bir başlangıç yapabilmek için bu ana kadar verdiği emekleri hiçe saymaktan çekinir hale gelmiş durumdadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin varlığından ve hatlarından emin olan bu çalışan, bu sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmekten uzaklaşır.

- Yöneticilik görevi bulunan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının yöneticilik görevi bulunmayan çalışanlardan düşük olduğu görülmüştür. Örgütü tarafından yöneticilikle taltif edilmiş olan çalışan, örgütünün kendisinin zararına olacak biçimde psikolojik sözleşmesini ihlal edebileceğine daha zor inanacaktır. Belki mevcut pozisyonunu korumak adına bilinçsizce, belki de örgüte duyduğu güven veya şükran - yöneticiliğin maddi ve manevi tatmin anlamında kişiye kattıkları nedeniyle örgütüne şükran duyması ve güvenmesi son derece doğaldır. Zira örgüt birçok çalışan içerisinde kendisini tercih etmesi nedeniyle bilinçli şekilde, ihlal algısı oluşmaz. Elbette yönetici pozisyonu olmayan çalışanlar bu gibi avantajlara sahip değildirler.
- Yöneticilik süresi uzadıkça psikolojik ihlal algısının düştüğü gözlenmiştir. Sonuç son derece mantıklıdır zira yöneticilik pozisyonu bir ayrıcalıktır elbette. Kendisine böylesi bir ayrıcalığı sağlayan örgütünün, onun psikolojik sözleşmesini ihlal etmesi elbette kişi tarafından pek de beklenmez. Ve bu ayrıcalığın süresi uzadıkça yönetici kendini örgütün kendisi gibi görmeye başlayabilir.

Yapılan bu çalışma sonunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerinde etkisinde psikolojik sermayenin rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda;

- Hazır gıda sektörüne uygulanan bu çalışmanın, farklı endüstrilerdeki örgütlere de uygulanması önerilebilir.
- Örgütsel sessizlik üzerine etkisi göz önünde bulundurulduğunda modele etik iklim, adalet algısı, örgüt kültürü ve liderlik tipleri gibi psikolojik sözleşme ihlal algısını etkileyecek değişkenler de eklenerek farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Çalışanların psikolojik sermaye kapasitelerine yön verebilecek kişilik tipleri de modele eklenebilir.
- Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri araştırılırken ülkenin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren bir kuruma uygulama yapılarak toplumdaki alt kültürlerin etkisine bakılabilir.
- Türkiye’de farklı örgüt kültürlerine ve örgüt tiplerine sahip kurumlar seçilerek örgütsel sessizlik üzerinde, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının etkileşimi karşılaştırılabilir.
- Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumların örgütsel sessizlikleri karşılaştırılarak psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi araştırılabilir.
- Hofstede’nin kültür boyutları açısından psikolojik sermaye düzeyleri değerlendirilerek örgütsel sessizlik ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkiye bakılabilir.
- Bireylerin çocukluk ve gençlik deneyimleri, aile tipleri ve yaşadıkları travmalar dikkate alınarak psikolojik sermaye düzeyleri araştırılabilir. Böylece psikolojik sermayeyi geliştiren veya gerileyen faktörler hakkında daha fazla bilgi elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Makale ve Konferanslar

- Aggarwal, U., and Bhargava, S. (2009). "Reviewing The Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact On Employee Attitude And Behaviours A Conceptual Model", *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behaviour", *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Aldridge, D. (1995). "Spirituality, Hope and Music Therapy in Palliative Care". *The Arts in Psychotherapy*, 22 (2), 103-109.
- Alpaslan, F. (1977). "Fayda-Maliyet Analizlerinin Teorik Yapısı", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2.4, 11-44.
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect" *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Antonaki, X., Trivellas, P., (2014). "Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The mediation effect of Job satisfaction", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148, 354 – 361
- Arlene Walker, Dorothy Hutton (2006). "The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety", *Journal of Safety Research*, Vol: 37(5), 434.
- Asadullah M. A., Akram, A., Imran, H., Arain, G.A, (2017). "When and which employees feel obliged: A personality perspective of how organizational identification develops", *Journal of Work and Organizational Psychology* xxx xxx-xxx
- Ashkanasy, N. M. ve Daus, C. S. (2002). "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers". *Academy of Management Executive*, 16 (1), 76-86.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). "Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance". *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.

- Avey, J. B., Hughes, L.W., Norman, S. M. and Luthans, F. (2008). "Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity". *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avey, J., Luthans F. and Jensen, S. (2009). "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover". *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Aydın, Y., (2016). "Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 165-192.
- Bagheri G., Zarei R., Aeen M. N. (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)", *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bailey, Thomas C., Frisch, Eng, W., Michael, B., Snyder, C. R., (2007). "Hope and Optimism as Related to Life Satisfaction", *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 168-175.
- Bal, P. M., Lange, A. H. D., Jansen, P. G.W., Velde, M. E.G. Van Der, (2008). "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator", *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158
- Bal, P., Matthijs, D.S. Chiaburu ve P.G. W. Jansen (2010). "Psychological Contract Breach and Work Performance is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?", *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 252-273
- Baumeister RF, Campbell JD, Krueger JI ve ark. (2003), "Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyle?", *Psychol Science The Public Interest*, 4(1), 1-44.
- Blackman, D., Sadler-Smith, E., (2009). "The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning", *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (September 2003). "Spiral of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

- Breen, V., Fetzter, R., Howard L., ve Preziosi, R. (2005). "Consensus Problem- Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229
- Brief, A.P. ve Motowildo, S.J. (1986), "Prosocial Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Bryant, M. ve Cox, J.W. (2004). "Conversion stories as shifting narratives of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592
- Bull, Rebecca A., (2008). *Psychological Contract Under-Fulfillment: Leader-Member Crossover*. Indiana: Purdue University West Lafayette.
- Buskpan, Elizabeth (2004). "A Personal View: Bullying at Work in France", *British Journal of Guidance&Counselling*, 32(3), 397-406.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004), "Introduction:Contribution to the dicipline of positive organizational scholarship". *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Caprara, G. V. & Cervone, D. (2003). "A Conception of Personality for a Psychology Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System, in: L. G." Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), *A Psychology of Human Strenghts: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington: DC American Psychological Association, 3(2), 61-74.
- Ceasar, D., Martin, Jeanette S., (2006). "Communication in the Transition to SelfDirected Work Teams", *Journal of Business Communication*, 43(4), 295-321.
- Chaturvedi, S., Srivastava, A.K., (2014) "An Overview of Upward Influence Tactics", *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 265-274
- Chaudhry, Anjani, Sandy J. Wayne and René Schalk (2009); "A Sensemaking Model of Employee Evaluation of Psychological Contract Fulfillment: When and How Do Employees Respond to Change?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 498-520.

- Chen, D.J. and Lim, V.K.G. (2012). 'Strength in adversity: the influence of psychological capital on job search'. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811–839.
- Clapham, E., Cooper R. W., (2005) "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance", *Journal of Management and Governance*, Cilt 9, Sayı 3-4: 287–313,
- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2003). "Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Mistreatment in the Work Place". *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
- Cortvriendi, P. (2004). "Change Management of Mergers: The Impact on NHS Staff and Their Psychological Contracts", *Health Services Management Research*, 17(3), 178.
- Coutu, Diane L. (2002). "How Resilience Works". *Harvard Business Review* 80 (5), 46-51.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M ve Kessler, I. (2002). "Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69–86
- Coyle-Shapiro, J.A.-M ve Kessler, I. (2002). "Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69–86
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2002); "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Neil Conway (2005). "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 90(4). 774-781.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline, Kessler, I. (2000). "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", *The Journal Of Management Studies*, 37(7), 903-930.

- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A., Aysen, B. (2014), “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 107-125.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, N. (2013). “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2007). “Öğretmen Adaylarının Sosyal Öz-Yeterlik Algılarının Belirlenmesi”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 57-74
- De Vos, Ans, Meganck, Annelies and Buyens, Dirk (2005). “The role of the psychological contract in retention management: confronting hr-managers’ and employees’ views on retention factors and the relationship with employees’ intentions to stay”. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 5, 1-30.
- Deresky, Helen (2008). *International Managementi*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). “Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?”, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869– 884,
- Dilbaz, N. ve Seber, G. (1993), “Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi”. *Kriz Dergisi*, 1(3), 134-138.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). “Reconceptualising employee silence: problems and prognosis”. *Work employment and society*, 25(1), 51–67.
- Edmonson, A. C., (1999). “Psychological safety and learning behaviour in work teams”, *Administrative, Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Envick, B. R. (2005). “Beyond Humand And Social Capital: The Importance Of Positive Psychological Capital For Entrepreneurial Success”. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.

- Erdem, H., Kalkın, G., Deniz, M. (2016). “Kişilik Özelliklerinin Ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(16), 26-43.
- Erkmen, T., Esen, E. (2012). “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XIV(II), 55-72.
- Erkuş A. ve Afacan Fındıklı M. (2013). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Journal of the School of Business Administration* 42(2), 302-318.
- Feldman, D. B. ve Snyder, C. R. (2005). “Hope and The Meaningful Life: Theoretical and Empirical Associations Between Goal-Directed Thinking and Life Meaning”. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24 (3), 401-421.
- Fletcher, Denise and Tony Watson (2007). “Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal Organizational and Social Realities”, *Organization*, 14/2, 155-174.
- Fontanari, Jose F. (2012). “Marie-Claude Bonniot-Cabanac, Micheal Cabanac, Leonid I Perlosky” A Structural Model of Emotions of cognitive Dissonance”, *Neural Networks* 32, 57-64.
- Fredrickson, B. L. (2003), “The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology Is Coming to Understand Why It’s Good to Feel Good”, *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Frese, M., Teng, E., Wijnen, C. J. D., (1999). “Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- Gable, L. ve Haidt, J. (2005). “What (and why) is Positive Psychology?”, *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gawronski, B. (2012). “Back to the Future of Dissonance Theory: Cognitive Consistency as a Core Motive”, *Social Cognitive*, 30(6), 652-668.

- Gephart, K., Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Trevino and Amy C. Edmondson (2009). "Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Gist, M. E., Mitchell, T. C. (1992). "Self-efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinants And Malleability", *Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.
- Goldsmith, Arthur H., William Darity and Jonathan R. Veum, (1998). "Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages", *Review of Black Political Economy*, 26(2), 15.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement. American" *Sociology Review*, 25, 161-178.
- Granrose, Cherlyn Skromme ve Patricia A. Baccili, (2006), "Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?", *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Graziano W. G., Habashi M. M, Sheese B. E, Tobin R. M. (2007). "Agreeableness, empathy, and helping: a person x situation perspective", *J Pers Soc Psychol.* Oct; 93(4), 583-599.
- Grimmer, M. ve Oddy, M. (2007). "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174
- Gruys, Melissa L. and Sackett, Paul R. (2003). "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior". *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Güloğlu, B. ve Kararmak, Ö. (2010). "Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlamlık". *Ege Eğitim Dergisi*, 11(2), 73-88
- Hamel, S.A. (April 2009). "Exit, Voice, And Sensemaking Following Psychological Contract Violations", *Journal of Business Communication*, 46(2), 234-261.

- Hannah, D., Treen, E., Pitt, L., Berthon, P. (2016) "But you promised! Managing consumers' psychological contracts", *Business Horizons* 59, 363—368
- Hansemark, Ove C. (1998). "The Effects of An Entrepreneurship Programme on Need For Achievement and Locus of Control Reinforcement", *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, 4 (1), 28-50.
- Harvey, J. B. (1998). "The Abilene Paradox: The Management of Agreement" [Abilene Paradoxu: Anlaşma Yönetimi]. *Organizational Dynamics*, 3, 63-80
- Herriot, Peter W.E.G. (1997). Manning and Jennifer M. Kidd. "The Content of The Psychological Contract", *British Journal of Management*, 8(2), 151-162
- Hess, Narelle ve Denise M. Jepsen (2009). "Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts", *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hiltrop, Jean M. (1996). "Managing the Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, 18(1), 36-49
- Hoveyda, H. R. and Seyedpoor S. M. (2015). "The Relationship between psychological capital and organizational silence Case Study: Tax Office in Hamedan city". *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (2), 501-508.
- Irving, L. M., Snyder, C. R., Crowsan, J. J., (April 1998). "Hoping ve coping with cancer by college women, personality individual differences", *View issue TOC*, 66(2), 195–214.
- Jensen, Susan M., Fred L. (2006). "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership". *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Jerry, Hallier, ve James, Philip (1997). "Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract", *Employee Relations*, 19(3), 222-247.
- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

- Jong Jeroen de, Schalk René and Croon Marcel (2009). "The Role of Trust in Secure and Insecure Employment Situations: A Multiple Group Analysis", *Economic and Industrial Democracy*, 30(4), 510–538.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z., (Kış-2013). "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(43), 167-182.
- Kahya, C. (2015). "Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kakarika, M., González-Gómez, H. V., Dimitriades, Z., (2017). "That wasn't our deal: A psychological contract perspective on employee responses to bullying", *Journal of Vocational Behavior*, 100, 43–55.
- Karabey, C. N., Yıldırım S. Kayapalı, (2016), "Bireysel Farklılıklar İle Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkide Üstün Desteğinin Aracılık Rolü", *Journal Of Business Reserach Turk*, 8(1), 140-160
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B., Ömür N. T. Özmen, (2015). "Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 (Aralık), 411-433
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern; (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-552.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014). "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Management & Economics*, 21(2), 249-268.
- Kidder, Deborah L. and Buchholtz, Ann K. (2002). Can access bring success? ceo compensation and the psychological contract. *Human Research Management Review*, 12(4), 599-617.
- Kim, J., Macduffie, J.P. ve Pil, F.K. (2010) "Employee Voice and Organizational Performance", *Human Relations*, 63 (3), 371-394.

- Kim, Y. (2001). "A Comparative Study Of The "Abilene Paradox" and "Groupthink." *Public Administration Quarterly*, 25(2), 168-189.
- Kotter, John P. (1973). "The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process", *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kraak, J.M., Lunardo, R., Herrbach, O., Durrieu, F., (2017). "Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions", *Journal of Business Research*, 70, 108–117.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, C. S., (2015). "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory", *Journal of Management*, XX(X), Month XXXX 1–31.
- Lamm, R., Lewis, R. (1999). "The interpersonal relationship in doctoral supervision" [Doktora Gözetiminde Kişilerarası İlişkiler]. *Aare-Nzare Conference*, 29 November-2 December, Melbourne,
- Landau, J. (2009). "To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture*", *Communication and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., Boudrias, J.S., (2013). "Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model", *Journal of Vocational Behavior*, 83 528–538.
- Larson M. D., ve Luthans, F. (2006). "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*". 13(1): 75-92.
- Lazarus, R. S. (2003). "Does the Positive Psychology Movement Have Legs?", *Psychological Inquiry*, 14(2), 93-109.
- Lepine, J. A., Van Dyne, L. (2001). "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability", *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.

- Li, Yi, Feng Wei, Shenggang Ren, Yang Di, (2015). "Locus of Control, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation Relation to Performance", *Journal of Managerial Psychology*, 30 (4), 422-438
- Lin, W.-K., & Pfau, M. (2007). "Can inoculation work against the spiral of silence? A study of public opinion on the future of Taiwan". *International Journal of Public Opinion Research*, 19, 155-172.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. (2009). "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company". *Computers & Industrial Engineering International Conference*, 1647-1651
- Luarn, pin, Hsieh, Ai-Yun, (2014). "Speech or silence, The effect of user anonymity and member familiarity on the willingness to Express opinions in virtual communities", *Online Information Review*, 38(7), 881-895.
- Luthans, F., Jensen, S. M. (2002). "Hope: A New Positivestrengthfor Human Resource Development." *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F. (2002b). "Theneedfor and meaning of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2009). "The Point of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. Avolio, B. J. ve Peterson, S. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). "Psychological Capital Development: Toward a Microintervention". *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 387-393.

- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. and Li, W. (2008b). "More Evidence on the value of Chinese Workers' Psychological Capital", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Carolyn M. Youssef (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*, 33(2), 1-36.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. and Lester, P. B. (2006b). "Developing the Psychological Capital of Resiliency", *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, Fred (2002a). "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 695-706.
- Luthans, Fred, Avey, J. B., Patera, J. L., (2008). "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital". *Academy of Management Learning & Education*. 7(2), 209-221.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Rachel Clapp-Smith, Weixing Li. (2008). "More Evidence on The Value of Chinese Workers' Psychological Capital: a Potentially Unlimited Competitive Resource?". *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, Fred, Zhu, Weichun, Avolio, Bruce J., (2006). "The Impact of Efficacy on Work Attitudes Across Cultures", *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., (2000). "The construct of resilience: Implications for interventions and social policies", *Dev Psychopathol*, 12(4), 857-885.
- MacInnis, D. J., Mello, G. E., (2005). "The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice". *Journal of Marketing*, 69, 1-14.
- Magaletta, P.R., Oliver, J. M. (1999). "The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relations with Self-Efficacy, Optimisim, and General Well-Being", *Journal of Clinical Psychology*, 55(5), 539-551.
- Masten, A. S. (2001). "Ordinary magic: Resilience process in development". *American Psychologist*, 56, 227-239.

- Mayhew, M. J., H. E. Grunwald ve E. L. DEY, (February 2006). "Breaking The Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective", *Research in Higher Education*, 47(1), 63- 88,
- Mc Crae, R. R. ve Costa, P. T. Jr (1987). "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Mc.Donald, D.J. ve Makın, P.J. (2000), "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McCabe, D. ve Lewin, D. (1992)"Employee Voice: A Human Resource Management Perspective", *California Management Review*, 34(3), 112–123.
- McGowen, R.A. (2003). "Organizational discourses; sounds of silence", 3. *Critical management studies conference*, <http://www.management.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/silenceandvoice/McGowan.pdf>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556
- Millward, L. J., Brewerton P. M. (2000). "Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty-First Century?", *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Vol: 15, 1-62
- Millward, L.J. and P.M. Brewerton. (1999). "Contractors and Their Psychological Contract", *British Journal of Management*, 10(3), 253-274
- Millward, L.J. ve Hopkins, L.J. (1998) "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment" *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556
- Min, H., Kim, H., J., Lee, S. B. (2015). "Extending The Challenge–Hindrane Stressor Framework: The Role Of Psychological Capital", *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105–114.

- Morrison, E.W. & Milliken F.J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World". *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Sandra L. Robinson, (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256
- Nader, L. (2001). "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy", *Anthropological Quarterly*, 75(1), 161-168.
- Nelson, Debra L., Cooper, Cary (2009). "Positive Organizational Behaviour", *Psychological Studies*, 54, 77-79.
- Neuwirth, Kurt, Edward Frederick, Peer (2004). "Social Influence on Opinion Expression: Combining the Theories of Planned Behavior and the Spiral of Silence", *Communication Research*, 31(6), 669-703.
- Ng, T., Feldman, D. C. (2009). "Age, work experience, and the psychological contract". *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.
- Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M. (2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277
- Nikolaou, I., M. Vakola ve Bourantas, D. (2008). "Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior", *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion". *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimnicht, J. L. ve Pigeon, N., (2010). "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors", *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17(4), 380-391.
- O'Donohue, W., Martin, A., Torugsa, N. (2015). "Understanding individual Responses To Failure By The Organisation To Fulfil Its Obligations: Examining The

- Influence of Psychological Capital And Psychological Contract Type”, *Human Resource Management Journal*, 25(1), 131–147.
- O’Donohue, W., Nelson, L. (2009). “The role of ethical values in an expanded psychological contract”, *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 251 – 263.
- Organ, Dennis, W. (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, 10 (2), 85–97.
- Öztürk, Çiftci, D., Meriç, E., Meriç, A. (Aralık 2015). “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 996-1007.
- Paille, P., Dufour, M., (January/February 2013). “Employee Responses To Psychological Contract Breach And Violation: Intentions To Leave The Job, Employer Or Profession”, *The Journal of Applied Business Research*, 29(1), 205-216.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M. K. ve Ömür Gönülşen, U. (2008). “Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey and the U.K”, *Journal of Business Ethics*, 82 (4), 929-939.
- Pate, J., Malone, C. (2000). “Enduring Perceptions of Violation. *Human Resource Management International Digest*, 8 (6), 28-31.
- Perlow, L. A. (2003). “Williams, “is Killing Your Company”, *Harvard Business Review*, (May), 81(5), 52-58.
- Perlow, L. A., Repenning, N. P., (2009). “The dynamics of silencing conflict”, *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Perry, Lance S. (2010). “The Aging Workforce: Using Ergonomics to Improve Workplace Design”, *Human Factors*, 55(4), 22-28.
- Persson, S., Wasieleski, D., (2015). “The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship”, *Human Resource Management Review* 25, 368–383

- Peterson, C. (2000). "The Future of Optimism". *American Psychologist*. 55(1), 44-55.
- Peterson, Christopher, Nansook Park, Martin, E.P. Seligman (2005). "Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life Versus The Empty Life". *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-44
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walubwa, F. O. & Zhang, Z. (2011). "Psychological Capital And Employee Performance: A Latent Growth Modelling Approach." *Personnel Psychology*, (64), 427-450.
- Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, J. B. Paine ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Emprical Literature And Suggestions For Future Research", *Journal Of Management*, 26(3), 513-563.
- Purvis, L.J., Cropley, M. (2003). "The psychological contracts of National Health Service nurses", *Journal of Nursing Management*, 11, 107–120
- Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F., (Jun., 2004). "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *The Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Razzaghian, M., Ghani, U. (2015). "Breach of Psychological Contract and Burnout: Is There a Link?", 2015, *Business & Economic Review*, 7(1), 19-40.
- Restubog, L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P. ve Esposito, R. (2008). "Effects Of Psychological Contract Breach On Organizational Citizenship Behaviour: Insights From The Group Value Model", *Journal Of Management Stuies*, 45(8), 1377-1400.
- Roberts, K. H., O'Reilly, G. A. (1974). "Failures in upward communication in organizations: three possible culprits". *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.

- Robinson, Sandra L., Rousseau, D. M., (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S.L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Morrison, E., W., (1995). "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 189-298.
- Rosen, S., Tesser, A. (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect", *Sociometry*, 33 (3), 253-263.
- Rousseau, D.M., Tijoriwala, S.A. (1998). "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D.M., Wade-Benzoni K.A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee And Customer Contracts are Created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Rousseau, Denise M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, Denise M. (2001). "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 512.
- Ruiter, M. D., Schalk, R., Blomme, R. (2016). "Manager Responses to Employee Dissent About Psychological Contract Breach: A Dyadic Process Approach", *Management Communication Quarterly*, 30(2) 188 –217.
- Ryan K. D., Oestreich D. K. (1991). '*Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*', San Francisco: Jossey-Bass., 415-418.

- Scheier, M.F. ve Carver, C.S. (1992). Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-Being: Theoretical Overview and Empirical Update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.
- Schein, Edgar H., (1990) "Organizational culture", *American Psychologist*, 45(2), 109-11.
- Schwartz, H., Davis, M., (1981). "Organizational Dynamics", *Matching corporate culture and business strategy*, 10(1), 30-48
- Searle, Mark. S. (1990). "Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities", *Proceeding Sixth Canadian Congress on Leisure Research*, May 9-12
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction". *American Psychologist*, 55 (1), 5–14.
- Sels, L., Janssens, M. ve Van Den Brande, I. (2004). "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488
- Seongsin, Lee (2007). "Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model", *Library Review*, 56(9), 788-796
- Shatte, A., Reivich, K. ve Seligman, M. (2000). "Promoting Human Strengths and Corporate Competencies". *Psychologist*, 4 (2), 183-196.
- Sheldon, K. M., King, L. (2001). "Why Positive Psychology is Necessary?", *American Psychologist*, 56, 3, 216-217
- Shore, L.M. ve L.E. Tetrick (1994), "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", *Trends in Organizational Behavior*, (Der: C.L. Cooper ve D.M. Rousseau), Vol. 1, 91-109.
- Shukla, A., Himanshu, R. (2015). "Linking Perceived Organizational Support to Organizational Trust and Commitment: Moderating Role of Psychological Capital", *Global Business Review* 16(6), 981–996.
- Simonton, D. K., & Baumeister, R. F. (2005). "Positive psychology at the Summit". *Review of General Psychology*, 9(2), 99-102.

- Snyder, C. R. (1995). "Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope". *Journal of Counseling and Development*, 73(3), 355-360.
- Snyder, C. R. (2002). "HopeTheory: Rainbows in the Mind". *Psychological Inquiry*, Vol. 13, 249-276.
- Somers, M. (2009). "The sounds of silence: a perspective on applied research on organizational justice", *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 215–216.
- Souba, MD, ScD, MBA, David Way, MEd, Catherine Lucey, MD, Daniel Sedmak, MD, and Mark Notestine (2011) "*Elephants in Academic Medicine*" Wiley PhD, Acad Med., 86, 1492–1499.
- Southwick, S. M., Charney, D. S., (2012). "The Science of Resilience: Implications for the Prevention and Treatment of Depression", *Science*, Vol 338, 78-82.
- Stajkovic, A. D. ve F. Luthans (1998). "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches". *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Stewart, M., Reid, G. ve Mangham C. (1997), "Fostering children's resilience.", *Journal of Pediatric Nursing*, 12 (1), pp 21-31.
- Stoilkovska, B. B., Marković, Z. (January 2015). "The Role of Optimism-pessimism in Anticipatory Psychological Contract Formation", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 171(16), 145-152.
- Su, Che-Jen, (2010). "An Examination of the Usage and Impact of Upward Influence Tactics by Workers in the Hospitality Sector of Taiwan: Expanding the Framework of Rao, Schmidt, and Murray (1995)", *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration*, 27: 306–319.
- Svjetlana, Mazdar (1997). "hungry for feedback", *Management development review*, 10, 6/7, 247-248
- Swailes, S. (2002). "Organizational commitment: a critique of the construct and measures", *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.

- Tangırala, S., Ramanujam, R. (2008). "Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tekmen, E. E., Çetin, A., Torun, T. (2016). "Çalışanların Öz-Yeterlik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 71-88.
- Thomas, A., Bendixen, M. (2000). "The management Implications of Ethnicity in South Africa" *Journal of International Business Studies*, 31(3), 507-519.
- Thomas, Helena D. C., Anderson, Neil, (1998). "Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract At Work, 745- 767.
- Thomas, W. H. NG., Feldman, D.C. (2009). "Age, work experience, and the psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.
- Thomson, Neal F. (1997). Coping with job loss: an attributional model", *The journal of psychology*, 131(1), 73-80
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., Hansen, S.D. (2015). "The psychological contracts of violation victims: A post-violation model", *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 36, 561-581.
- Toor, S. R., Ofori, G. (2010). "Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations" *Journal Of Construction Engineering And Management*, 136, 341-352.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B., Barrett, L. F. (2004) "Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health". *Journal of Personality*, 72, 1161-1190.
- Turnley, W.H., Feldman, D.C. (2000) "ReExamining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators" *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.

- Turnley, William H. ve Feldman, Daniel C. (1999). "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations" [Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Bir Farklılık Modeli]. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- Tyagi, A., Agrawal, R. K. (2010). "Emerging Employment Relationships: Issues and Concerns in Psychological Contract", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 381-395.
- Upasana, A., Bhargava, S., (2009). "Reviewing The Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact On Employee Attitude And Behaviours A Conceptual Model", *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Üngüren, E., Ercan, A. (2015). "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *Journal of Business Reseach Turk*, 7/2, 115-156.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Walumbwa, F.O., Schaubroeck, J. (2009). "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Wang, D., Wu, C. (2015). "Ethical Leadership And Employee Voice: Employee Self-Efficacy And Self-Impact As Mediators", *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 116(3), 751-767.
- Wang, Y., Hsieh, H. (2014). "Employees' Reactions To Psychological Contract Breach: A Moderated Mediation Analysis", *journal of vocational behavior*, 85, 57-66
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (2000). "Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates", *Group and Organization Management*, 25(2), 132-53.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Graf, I.K., & Ferris, G.R. (1997). "The Role of Upward Influence Tactics in Human Resources Decisions." *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.

- Williams, K. D., Shore, W. J. ve Grahe, J. E. (1998). "The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings" [Sessizlik Tedavisi: Sessizlik Davranışlarının ve Sessizliğe Bağlı Hislerin Algılaması]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1 (2), 117-141.
- Wright, Thomas A. (2003). "Positive Organizational Behavior: An İdea Whose Time Has Truly Come". *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Wu, Sheng, Cathy S. Lin and Tung-Ching Lin. (2006). "Exploring Knowledge Sharing in Virtual Teams: A Social Exchange Theory Perspective", *Proceeding of The 39th Hawaii International Conference on System Sciences*
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., Huang, J. (2014). "Proactive Personality And Voice Behavior: The Influence Of Voice Self-Efficacy And Delegation", *Social Behavior And Personality*, 42(7), 1191-1200.
- Yamaguchi, Ikushi (2009). "Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese and American Workers", *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 21-31.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., Dansereau, F. (2008). "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective", *The Leadership Quarterly*, 19, 693–707.
- Yenihan, B., Cerev, G. (2016). "Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli Gölçük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Kurumsal Kimliği*, 10(2), 87-104.
- Yu, M. C., Lin, C. C., Hsu, S. Y. (2009). "Stressors And Burnout: The Role Of Employee Assistance Programs And Self-Efficacy", *Social Behavior and Personality*; 37(3), 365-378.
- Zapf, Dieter (1999). "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 70-85.

- Zhao, H., Wayne, s. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta Analysis", *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhao, Z., ve Hou, J. (2009). "The study on psychological capital development of intrapreneurial team". *International Journal of Psychological Studies*, 1, 35-40.
- Zuber, Thomas J. ve Hammond, John B. (2002). "The Physchological Contract: Retaining Newly Employed Physicians", *The Physician Executive*, May-June, 40-43
- Zulkosky, K. (2009). "Self-Efficacy: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, 44 (2), 93-102.

Kitaplar

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, USA: Sage Publications.
- Akarsu, Bedia, (1998). *Mutluluk Ahlakı*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (2012). *Sosyal Psikoloji*, (Çev.: Okhan Gündüz). (1. Basım). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High İmpact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Conner, M., Norman, P. (2005). *Predicting Health Behaviour: Research And Practive With Social Cognition Models*, (Second Edition). Newyork: Open University Press.

- Conway, Neil ve Rob B. Briner (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, New York: Oxford University Press.
- Cramer, D. (2003). *Advanced Quantitative Data Analysis*. GBR: McGraw-Hill Education.
- DAVIS, K., Newstrom, J.W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, (Eight Edition). New York: McGraw Hill Book Company.
- Duane, M. (1998). "Applying Equity Theory In Compensation" İçinde, Jones, J.W.; Steffy, B.D.; Bray, D.W. (1998). *Applying Psychology In Business: The Handbook For Managers And Human Resources Professionals*, Macmillan Inc.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M. ve Gardner, J. (2009). *Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence*. İngiltere: Emerald Group Publishing
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, Erol (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, California
- Freeman, R., and Rogers, J. (1999). *What Workers Want*. New York: Russell Sage and Cornell University Press.
- French, R., Rayner, C., Rees, G, Rumbles, S., Schermerhorn, J. Jr, Hunt, J. & Osborn, R., (2001). *Organizational Behaviour*, (2nd Edition). New York: John Wiley & Sons
- Fukuyama, F. (2005), *Güven (Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması)*, (Çev.: Ahmet Buğdaycı). (3. Baskı), İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- George, J., Jones, G. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (Second Edition) New York: Pearson.
- Griffen, R.W. ve Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (9. Baskı). Canada: South-Western

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma ve Uygulamalar*, (Çevirenler: Cemrenur Topuz, Ali Eryılmaz, Mete Tekin, Emine Göçet Tekin, Tayfun Doğan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley
- Herriot, Peter and Pemberton, Carole (1995). *New Deals: The Revolution Managerial Careers*. New York: Wiley
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*. Colombus OH: Batelle Press.
- Hortaçsu, N. (2012). *En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge Kitabevi
- Jones, G.R., (1998). *Organizational Theory*. (Second Edition), New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Kiefer, T. ve Briner, R. B. (2006). “*Emotion at Work*”, *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*. (Ed.: Paul Jackson ve Manfusa Shams), Oxford: Elsevier Ltd.
- Kline, R. B. (2000). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, F., Youssef C., Avolio, B. (2007). *Psychological Capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. USA: Oxford University Press.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., Avolio, Bruce L. (2007b). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Pres.

- Luthans, Fred, Youssef, M. Carolyn, Avolio, J. Bruce (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, New York: Oxford University Press.
- Masten, A. S., ve Reed, M. G. J. (2002). *Resilience in development. Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morgan, G, A., Nancy, L. L., Gene, W., G. ve Karen C. B. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publihers.
- Morrison, E. W. ve Rothman, N. B. (2009). *Silence And The Dynamics Of Power*. İngiltere: Emerald Group Publishing,
- Nelson, D.L. ve Quick, C. (1999). *Organizational Behavior: The Essentials*, USA: West Group.
- Nelson, Debra and Cary L. Cooper (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publication.
- Noe, Raymond A. (1999). *İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*. (Çeviren ve Editör: Canan Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Penelope, B., and Stephen C. Levinson (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. (Second Edition). United Kingdom: Cambridge Univesity Press.
- Petersitzke, M. (2009) *Supervisor Psychological Contract Management*, Wissenschaft, Germany: Gabler Edition.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Ondüdüncü Basımdan Çeviri). Ed. İ. Erdem (Ed.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schafer, W. (1987). *Stres Managment For Wellness*. Florida: The Dryden Press
- Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, San Francisco: John Wile&Sons Inc.

- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Simon ve Schuster.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. (2002). *Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. Handbook of Positive Psychology* (ss. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N. and Barling, B. (2004). "Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. In Linley", P. A. and Joseph, S. (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (p. 241-255). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc
- Snyder C. R., (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications*, USA: Academic Press.
- Snyder, C. R., Urwing, L. & Anderson, R.J. (1991). *Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. Handbook of Social and Clinical Psychology*. New York: Pergamon.
- Snyder, T. R., Lopez, P. J. (2007). *Positive Psychology the Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. California: Sage Publications, Inc.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Yayın Evi.
- Vassaf, G. (2014). *Cehenneme övgü*. (29. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work". Barry M. Staw ve Larry L. Cummings (Ed.). *Research in Organisational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (ss. 1-74). US: Elsevier Science/JAI Press.

Doktora ve Yüksek Lisans Tezleri

- Allen, M. R. (2009). *The Affect Of Organizational Change By Type And Frequency On Employee Psychological Contracts*. (Doktora Tezi). Minneapolis: Capella University.
- Ballou, Nichole S. (2013). *The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes, Psychological Contract Breach on Job Outcomes*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). San Jose: San José State University, The Faculty of the Department of Psychology.
- Belcher, Joseph T. (2009). *Optimism, Psychological Well-Being, and Quality of Life in Females with Fibromyalgia Syndrome*. (Doktora Tezi). Minneapolis: Capella University
- Boes, K. T. (2006). *Psychological Contract Violation and Organizational change In Thailand*”, Presented To The Faculty Of The California School Of Business And Organizational Studies Organizational Studies Division. (Doktora Tezi). San Diego: Alliant International University.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors*. (Doktora Tezi). Ohio: The Ohio State University. Philosophy.
- Castellano, W. G. (2010). *Contract Human Capital Human Resource Architecture*. (Doktora Tezi). New Jersey: The State University of New Jersey.
- Connars, P. A. (1998). *The Psychological Contract: Reconstructing The Work Relationship*. (Doktora Tezi). Berkeley/Alameda: The California School of Professional Psychology.
- Dağtekin, G. (2017). *The Relationship Between Psychological Capital And Organizational Silence: A Research On Telecommunications Sector*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı.

- Donna-Marie Darlington-Dawes (2001). *The Relationship Between Communication Styles and Personality Characteristics: An Investigation of Managers*. (Doktora Tezi). Washington: D.C. Howard University
- Eastman, G.B. (2013). *The Relationship between Psychological Capital and Workplace Bullying for Nurses*. (Doktora Tezi). Arizona: Northcentral University, Prescott Valley.
- Edwards, J. C. (2000). *Layoffs And Perceived Breach Of Contract: An Empirical Study On The Moderating Effect Of The Ideology Of Employee Self-Reliance*. (Doktora Tezi). Carbondale: Department of Management in the Graduate School Southern Illinois University.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü Ve Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Eşigül, E. (2013). *Üniversite Öğrencilerinin Algıladıkları Stres İle Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkide Sosyal Problem Çözmenin Aracı ve Düzenleyici Rolünün İncelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Hartmann, N.N. (2012). *Willingness To Mentor: An Examination Of Salesperson Antecedents*, (Doktora Tezi). West Lafayette: Purdue University, West Lafayette.
- Harvey, J. (2010). *We Are In This Together: Group Psychological Contracts, Breach, And Outcomes*, (Doktora Tezi). Norman: University of Oklahoma.
- Karabey, C. N. (2009). *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kunze, M. G. (2005). *An Examination Of The Linkages Between Personality, Leader-Member Exchange, And Experienced Violation Of The Psychological Contract*. (Doktora Tezi). Atlanta: Georgia State University.

- Liao-Troth, Matthew Allen (1999). *The Psychological Contract of Volunteer Workers And Its Consequences*. (Doktora Tezi). Arizona: The University of Arizona
- Mamonov, S. (2014). *Psychological Contracts in Information Exchanges*. (Doktora Tezi). New York: The City University of New York.
- McENTIRE, Sandra Davis (2005). *Silence: A Depth Psychological Exploration*. (Doktora Tezi). Carpinteria: Pacifica Graduate Institute
- Millard, M. L. (2011). *Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt*. (Doktora Tezi). Lincoln, Nebraska: University of Nebraska.
- Miller, D. (2010). *Outcomes of Psychological Contract Breach and Violation*. (Doktora Tezi). Long Beach: California State University.
- Ntalianis, F. (2006). *Employer-Employee Relationships in Small Firms: The Role of Personality and Psychological Contracts*. (Doktora Tezi). Montreal: Concordia University.
- Ogorzolka, Lyn Westman (1994). *Job Satisfaction Among Psychiatric Nurses: A Test Of Psychological Contract Theory*. (Doktora Tezi). San Diego: United States International University.
- Peng, Zhengmin (2008). *Towards a theory of psychological contract: From eyes of employees*. (Doktora Tezi). Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.
- Philipp, Beverly L. U. (2012). *Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Los Angeles: California School Of Professional Psychology At Alliant International University.
- Premeaux, F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Doktora Tezi). Louisiana: Louisiana State University.
- Springer, K. E. (2016). *When Silence Speaks Louder Than Words: Examining The Perceptions And Experiences Of Women Who Work In Faith-Based Organizations Where Organizational Silence Is Present*. (Doktora Tezi). Boston: Northeastern University.

- Su, Lishan (2014). *Understanding psychological contract breach in the customer-firm relationship*. (Doktora Tezi). Ames: Iowa State University.
- Sweet, J. D. (2012). *The Relationship Between Psychological Capital and Learning Organization Dimensions in a Community Medical Center: An exploratory survey research study*, (Doktora Tezi). Washington: The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Wardlaw, M., P. (2015). *How Does Psychological Liability Affect The Relationship Between Psychological Capital And Team Quality?*, (Doktora Tezi). Nebraska: Bellevue University, Bellevue, Doctor Of Philosophy.
- Westerman, C.Y.K. (2008). *Silence or voice? Using facework and communication apprehension to explain employee responses to autonomy and competence face threats posed by negative feedback*. (Doktora Tezi). Michigan: Michigan State University, Doctor Of Philosophy, Department of Communication.
- Zottoli, Michael A. (2003). *Understanding The Process Through Which Breaches Of The Psychological Contract Influence Feelings Of Psychological Contract Violation: An Analysis Incorporating Causal, Responsibility, And Blame Attributions*. (Doktora Tezi). Ohio: The Ohio State University.

Elektronik Kaynaklar

- Rousseau, Denise M. (August 2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report, Version 3*, http://vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/dce5634_1298965643.pdf [Erişim Tarihi: 13.07.2017]
- Schwarzer R., Fuchs, R., <http://userpage.fuberlin.de/gesund/publicat/conner9.htm> [Erişim Tarihi: 16.07.2017]
- Janet Smithson, Sue Lewis “Psychological Contract” Manchester Metropolitan University, 2003, http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250, [Erişim Tarihi: 20.06.2017]

EKLER

EK 1. Etik Kurul Raporu

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 1 Karar No : 1	Toplantı Tarihi: 02.02.2017
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Proje - Tez Yürütücüsü: Fatma Merve KUŞOĞLU Proje - Tez Konusu: “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü”	

SOSYAL BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
Prof.Dr. Hasan GÜRBÜZ	Etik Kurul Başkanı	
Prof.Dr. Mehmet TÖRENEK	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof.Dr. Haldun ÖZKAN	Etik Kurul Raportörü	
Prof.Dr. Erol KÜRKÇÜOĞLU	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Hüseyin ÖZER	Etik Kurul Üyesi	- izin / Görev -
Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Necdet ÇAĞIL	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Tuncay İMAMOĞLU	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Veyis DEĞİRMENÇAY	Etik Kurul Üyesi	

EK 2. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü” adlı doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket doldurulurken herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Bu anketin tarafınızdan itina ile doldurulması araştırmacı açısından oldukça önemlidir. Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim. Öğr. Görv. Fatma Merve KUŞOĞLU

1. Yaş Grubunuz: () 20 ve altı () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üstü

2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr () Diğer

4. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?: () 1'den az () 1-5 () 6 ve üstü

6. Yöneticilik göreviniz var mı?: () Evet () Hayır

7. Yöneticilik göreviniz varsa kaç yıldır bu görevde bulunmaktasınız?: () 1'den az () 1-5 () 6 ve üstü

Aşağıdaki ifadeler, işyerinizde sessiz kalma nedenlerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim					
8. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9. Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için					

ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim					
11. Gizli kalması gereken bilgileri bu kurum ile olan işbirliğime dayanarak kendime saklarım.					
12. Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.					
13. Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim					
14. Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

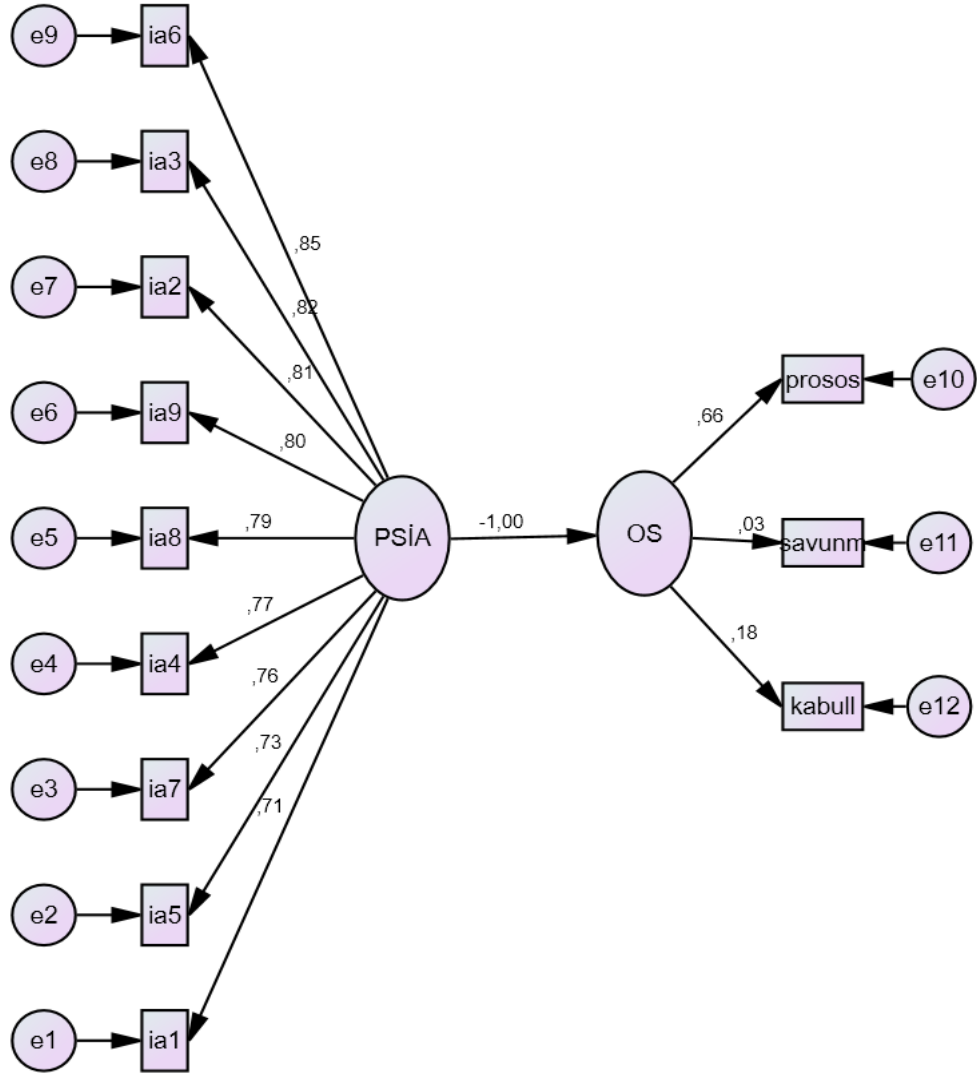
Şu an çalıştığınız kurumunuz hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak, lütfen aşağıdaki her ifade için 5 seçenekten birisini işaretleyerek her ifade ile ilgili katılma veya katılmama derecenizi gösteriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmemiştir					
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemiştir					
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmemiştir .					
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz verdiği gibi değildir .					
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermiştir .					
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmemiştir .					
7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmemiştir .					
8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmemiştir					
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermiştir					

Aşağıda yer alan 24 ifade işinizde kendinizi nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen aşağıdaki her ifade için 5 seçenekten birisini işaretleyerek her ifade ile ilgili katılma veya katılmama derecenizi gösteriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Uzun dönemli bir soruna çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim					
2.Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim					
3.Kurumumun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim					
4.Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim					
5.Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, tedarikçiler) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.					
6. Bir grup iş arkadaşına bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.					
7. İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim					
8. Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum					
9.Herhangi bir sorunun birçok çözümü olduğuna inanırım					
10.Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum					
11. İş hedeflerime ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.					
12.Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.					
13.İşte bir engelle karşılaştığımda bunu aşıp yoluma devam etmekte zorluk çekerim.					
14.Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim					
15.Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim					
16.İşte stresli durumlarla karşılaştığımda genellikle faaliyetlerimin bundan etkilenmesine izin vermem					
17.Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum					
18.İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum					
19. İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisinin					

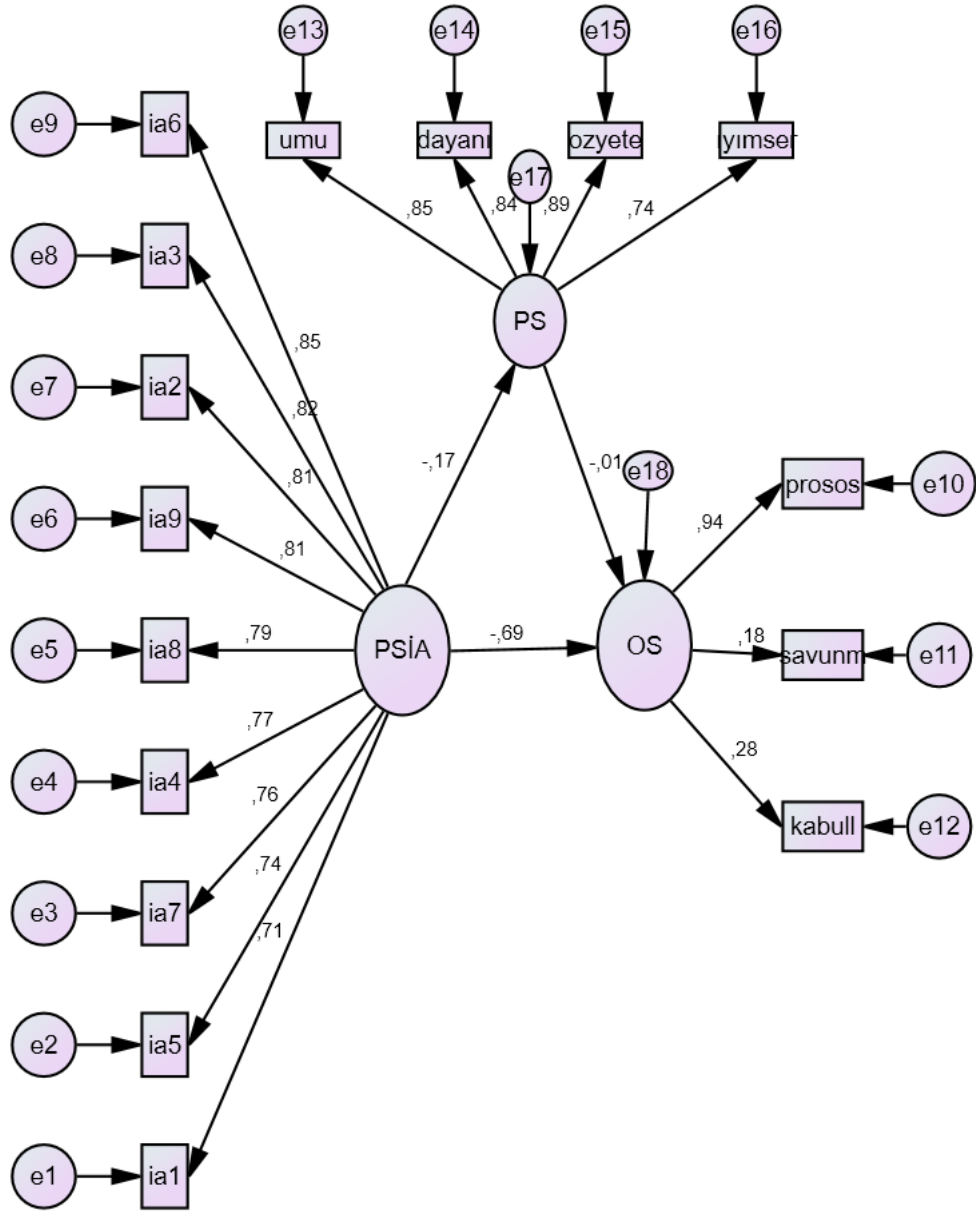
olmasını isterim.					
20. İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse, bunun böyle devam edeceğine inanırım.					
21. İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım					
22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim					
23. Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.					
24. Şu anki işimde “her kötü günün ardından iyi günler gelecektir” yaklaşımına sahibim					



EK 3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi



EK 4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü



İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	5,571
CFI	$> ,90$	,873
GFI	$,90 \leq$	,829
AGFI	$,90 \leq$	,770
NFI	$,95 \leq$	,850
RMSEA	$< ,05 - ,08 \leq$	,113
IFI	$> ,90$	,874
TLI	$> ,90$	,849
RMR	$< ,1$	,074

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Fatma Merve Kuşoğlu
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum-24.08.1985
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme ABD
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi, İİBF 2009 Erzincan Üniversitesi İİBF 2009-2013 Atatürk Üniversitesi OMYO 2013-...
İletişim	
E-Posta Adresi	merve.durdag@hotmail.com
Tarih	13.07.2018