

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal CEYLAN

2200001934

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

ARALIK 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal CEYLAN

2200001934

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Ece Naz ERMİŞ

Dr. Öğr. Üyesi Murat TÜYSÜZ

ARALIK 2025

ÖNSÖZ

Bu araştırma, yoğun bir emek, sabır ve öğrenme sürecinin ürünüdür. Araştırmanın her aşamasında bilgiyle, yönlendirmeyle ve desteğiyle yanımda olan değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fatma Çam Kahraman'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin akademik birikimi, yol göstericiliği ve anlayışı, bu çalışmanın şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

Tez süreci boyunca motivasyonumu yüksek tutmamı sağlayan, koşulsuz desteği ile beni her zaman güçlendiren sevgili aileme minnettarım. Sabırları, inançları ve sevgileri sayesinde bu yolculuk benim için daha anlamlı ve daha sürdürülebilir olmuştur.

Ayrıca, sürecin her aşamasında yanımda olan, fikirleriyle ve moral desteğiyle katkı sunan değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim. Onların varlığı, bu yoğun akademik süreci daha kolay ve daha keyifli hâle getirmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen herkese gönülden teşekkür eder, ortaya çıkan bu tezin alan yazına ve ilgili çalışmalara katkı sağlamasını dilerim.

Hilal CEYLAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
KISALTMALAR	IV
TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VIII
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	XI
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
1.1 Psikolojik Sözleşme.....	11
1.2 Psikolojik Sözleşme İhlali.....	17
1.3 Sessiz İstifa.....	24
1.4 Örgütsel Sessizlik.....	30
1.5 Örgütsel Sinizm.....	38
1.6 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki.....	41
1.7 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	44
1.8 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....	47
1.9 Örgütsel Sinizm ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki.....	50
1.10 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	50
1.11 Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....	51
1.12 Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki.....	53
1.13 Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki.....	55
1.14 Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik, Sessiz İstifa ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....	55
1.15 Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü.....	57

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SESSİZLİK DURUMLARI (SESSİZ İSTİFA-ÖRGÜTSEL SESSİZLİK) ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINİZMİN ARACI ROLÜ.....	58
2.1 Yöntem	58
2.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	58
2.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	59
2.1.2.1 Araştırmanın Modeli.....	59
2.1.2.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	60
2.1.3 Evren ve Örneklem.....	60
2.1.4 Veri Toplama Araçları.....	61
2.1.4.1 Psikolojik sözleşme Ölçeği.....	63
2.1.4.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	64
2.1.4.3 Sessiz İstifa Ölçeği.....	65
2.1.4.4 Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	66
2.1.5 Veri Analizi.....	67
3. BULGULAR.....	69
3.1 Betimleyici İstatistikler	69
3.2 Yaş Dağılımı.....	71
3.3 Veri Normallik Dağılımı.....	72
3.4 Ölçek Güvenilirlik Analizi.....	73
3.5 Değişkenler Arası Analiz.....	77
4. TARTIŞMA.....	85
5. SONUÇ.....	94
5.1 Öneriler.....	97
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	108

KISALTMALAR

Kısaltma

ÖB	Örgütsel Bağlılık
PS	Psikolojik Sözleşme
PSi	Psikolojik Sözleşme İhlali
PSiÖ	Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
ÖS	Örgütsel Sinizm
ÖSÖ	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
SiÖ	Sessiz İstifa Ölçeği
SÖ	Örgütsel Sinizm Ölçeği
COR	Kaynakların Korunması
JD-R	İş Kaynakları Modeli
ÇS	Çalışan Sinizmi
SE	Sessiz İstifa
DÖL	Dönüşümcü Liderlik
EL	Etik Liderlik
İK	İnsan Kaynakları
BD	Bağımlı Değişken
BVD	Bağımsız Değişken
AD	Aracı Değişken
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	Analysis of Variance
χ^2	Ki Kare İstatistiği
p	Anlamlılık Düzeyi
R²	Determinasyon Katsayısı
β (Beta)	Regresyon Katsayısı
p	Anlamlılık Düzeyi
N	Örneklem Büyüklüğü
df	Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom)
SD	Standart Sapma (Standard Deviation)
SS	Standart Skor
t	t-Testi İstatistik Değeri
F	ANOVA F-Değeri
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
Bartlett	Bartlett Küresellik Testi
CI	Güven Aralığı (Confidence Interval)
α (Alfa)	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı
r	Korelasyon Katsayısı
ARK	Aracılık (Mediation)
vd.	ve diğerleri
Bkz.	Bakınız
Akt.	Aktaran

p. / pp. / s.
a.y
ed.
y.y.
ev.
et. Al

Sayfa
aynı yapıt/yer
Basım
Basım tarihi
Çeviren
ve diğeri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1	:Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	69
Tablo 2	:Yaş Dağılımı.....	71
Tablo 3	:Yaş Kategorisi.....	72
Tablo 4	:Normallik Testi	72
Tablo 5	:Güvenirlilik Analizi.....	73
Tablo 6	:Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine Ait Madde Toplam İstatistikleri.....	73
Tablo 7	:Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Ölçek İstatistikleri.....	74
Tablo 8	:Sessiz İstifa Ölçeğine Ait Ölçek İstatistikleri	75
Tablo 9	:Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Ölçek İstatistikleri.....	76
Tablo 10	:Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi	77
Tablo 11	:Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	77
Tablo 12	:Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	78
Tablo 13	:Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi	79
Tablo 14	:Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	79
Tablo 15	:Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi	80
Tablo 16	:Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	80
Tablo 17	:Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi	81
Tablo 18	:Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	82
Tablo 19	: Örgütsel Sinizm ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi	82
Tablo 20	:Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	83

Tablo 21

:Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide
Örgütsel Sinizmin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi
Bulguları84



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	:Araştırmanın Modeli.....	59
---------	---------------------------	----



Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dalı : Psikoloji

Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Aralık 2025

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ

Hilal CEYLAN

Bu araştırma, iş yaşamında giderek daha görünür hâle gelen psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa kavramları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmanın temel amacı, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak; bu etkinin örgütsel sinizm aracılığıyla nasıl şekillendiğini ve sessizlik ile sessiz istifa eğilimlerine nasıl yansıdığını ampirik olarak göstermektir.

Araştırmanın örneklemi, bir üretim işletmesinde görev yapan 269 mavi ve beyaz yaka çalışandan oluşmaktadır. Veriler, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış dört ölçek kullanılarak toplanmıştır: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Sessiz İstifa Ölçeği. Ölçeklerin Cronbach alfa değerlerinin çoğunun .70'in üzerinde çıkması, ölçümlerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Analizlerde SPSS kullanılmış; hipotezleri test etmek amacıyla Spearman korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Örgütsel sinizmin aracı rolü, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen klasik aracılık analizi yaklaşımı doğrultusunda test edilmiştir.

Bulgular, psikolojik sözleşme ihlalinin hem örgütsel sessizlik hem sessiz istifa hem de örgütsel sinizmi anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Ayrıca, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ile sessiz istifa arasındaki pozitif ilişki ise, sessizliğin çalışanların geri çekilme davranışlarına zemin hazırladığını göstermektedir.

Sonuç olarak araştırma, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan davranışlarında zincirleme bir etki yarattığını; güven kaybıyla başlayan bu sürecin sinizme, oradan sessizliğe ve nihayetinde sessiz istifa eğilimine uzanan bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Bu bulgular, örgütler açısından iletişim kanallarının güçlendirilmesi, adalet algısının korunması ve çalışan beklentilerinin açık biçimde yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Psikolojik Sözleşme

Bilim Dalı Sayısal Kodu :

University : Istanbul Kültür University

Institute : Institute Of Graduate Studies

Department : Psychology

Programme : Industrial and Organizational Psychology

Supervisor : Asst. Prof. Dr. Fatma ÇAM KAHRAMAN

Degree Awarded and Date : Master Theises – December 2025

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ORGANIZATIONAL SILENCE AND QUIET QUITTING

Hilal CEYLAN

This study was conducted to examine the relationships among the increasingly visible concepts of psychological contract breach, organizational cynicism, organizational silence, and quiet quitting in the contemporary work environment. The main aim of the research is to reveal the impact of psychological contract breach on employee behaviors and to empirically demonstrate how this impact is shaped through organizational cynicism, as well as how it translates into organizational silence and tendencies toward quiet quitting.

The sample of the study consists of 269 blue- and white-collar employees working in a manufacturing company. Data were collected using four well-established and validated scales from the literature: the Psychological Contract Breach Scale, the Organizational Silence Scale, the Organizational Cynicism Scale, and the Quiet Quitting Scale. The fact that most Cronbach's alpha coefficients exceeded .70 indicates that the measurements were reliable. Statistical analyses were conducted using SPSS, and Spearman correlation and simple linear regression analyses were employed to test the research hypotheses. The mediating role of organizational cynicism was examined in accordance with the classical mediation analysis approach proposed by Baron and Kenny (1986).

The findings indicate that psychological contract breach significantly predicts organizational silence, quiet quitting, and organizational cynicism. Moreover,

organizational cynicism was found to have a partial mediating effect on the relationship between psychological contract breach and organizational silence. The positive relationship between organizational silence and quiet quitting suggests that silence may serve as a basis for employees' withdrawal behaviors.

In conclusion, the study demonstrates that psychological contract breach triggers a chain reaction in employee behaviors; this process begins with a loss of trust, evolves into cynicism, then manifests as silence, and ultimately leads to quiet-quitting tendencies. These findings underline the importance for organizations to strengthen communication channels, maintain perceptions of justice, and manage employee expectations transparently.

Key Words: Quiet Quitting, Psychological Contract Breach, Organizational Silence, Psychological contract

Science Code :

GİRİŞ

Dünya genelinde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin en temel kaynağı insan unsurudur. Bu nedenle örgütler, insan kaynağını en önemli üretim faktörü olarak görmekte ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere bu kaynağa çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Rekabet gücünü belirleyen en kritik unsurlardan biri olan insan kaynağına yapılan yatırımların temel amacı, çalışanların motivasyon ve performanslarını artırarak örgüte daha yüksek düzeyde katkı sağlamaktır.

Psikolojik sözleşme kavramı, özellikle son yıllarda hem akademik yazında hem de uygulamalı iş yaşamında çalışma ilişkilerini açıklamada başvuru alanı temel çerçevelerden biri hâline gelmiştir. Bu ilginin arka planında, küreselleşme, esnekleşen istihdam biçimleri, artan rekabet ve örgütsel yapılarındaki dönüşümle birlikte, klasik iş sözleşmesinin tek başına işveren–çalışan ilişkisini açıklamada yetersiz kalması yatmaktadır. Değişen ekonomik ve toplumsal koşullar, çalışanların işten, işverenlerin ise çalışanlardan beklentilerini yeniden şekillendirmekte; karşılıklı yükümlülüklerin, yazılı sözleşmelerin ötesine geçen daha çok algısal ve duygusal bir zeminde tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme, işveren–çalışan ilişkisinde dengenin, güvenin ve sürekliliğin sağlanmasında kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Modern çalışma yaşamında istihdam güvencesinin azalması, bireysel kariyer odaklılığın artması ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, taraflar arasındaki “görünmeyen” anlaşmaların önemini artırmış; psikolojik sözleşme, bu dönüşümün analizinde temel referans noktalarından biri hâline gelmiştir. (Koçak ve Burgaz, 2017)

Çalışanlar örgütlerde istihdam edilmeden önce genellikle yazılı veya sözlü bir iş sözleşmesiyle görev tanımı, ücret, çalışma saatleri ve benzeri temel koşullar hakkında bilgilendirilmektedir. Ancak çalışanların örgütten beklentileri bu resmî sözleşme maddeleriyle sınırlı değildir. İş görenler yalnızca maddi karşılık değil, aynı zamanda takdir edilme, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı, kariyer gelişimi, eğitim ve öğrenme fırsatları, iş güvencesi ve kişisel gelişim imkânı gibi daha soyut, duygusal ve simgesel nitelikte beklentiler taşımaktadır. Buna karşılık örgütler de çalışanlarından dürüstlük, sadakat, yüksek sorumluluk bilinci, gerektiğinde görev tanımının ötesinde inisiyatif alma ve kimi zaman mesai saatleri dışına taşan çaba ve esneklik göstermelerini beklemektedir. Bireyler çevrelerini, olayları ve ilişkileri kendi algısal

çerçeveleri üzerinden yorumlama eğiliminde oldukları için, işverenin ne beklediği ve ne sunduğuna ilişkin değerlendirmeler de çalışanın önceki deneyimleri, kişisel değerleri, örgüt kültürüne ilişkin algıları ve iş yaşamına bakış açısına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Dolayısıyla aynı uyarıcıya maruz kalan çalışanlar, örgütten gelen mesajları, vaatleri veya davranışları birbirinden farklı biçimlerde yorumlayabilmekte; bu da psikolojik sözleşmenin özünde son derece öznel ve algısal bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Bu yaklaşım çerçevesinde psikolojik sözleşmenin görünürde iki tarafı (işveren ve çalışan) varmış gibi görünse de gerçekte sözleşmenin zihinsel olarak kurucusu ve taşıyıcısı çalışanın kendisidir. Örgüt daha çok bu algının şekillendiği bağlamsal bir zemin, yani psikolojik sözleşmenin “sahnesi” konumundadır. Çalışan, kendisine iletilen resmî ve gayri resmî mesajları, gözlemlerini, diğer çalışanların deneyimlerini ve örgütsel uygulamaları bir araya getirerek zihninde bir “karşılıklı değişim çerçevesi” oluşturmakta; hangi katkıya karşılık ne beklediğine ilişkin bu çerçeve psikolojik sözleşmenin içeriğini belirlemektedir. Örgüt açısından bu sözleşmenin somut izdüşümü, çalışanların gerektiğinde fazla mesaiye kalmaları, ek sorumlulukları üstlenmeleri ve yüksek performans göstermeleri yönündeki beklentilerde ortaya çıkarken; çalışan açısından karşılık beklentisi, yapılan katkıların adil biçimde ücretlendirilmesi, performansın takdir edilmesi, kariyer ve gelişim fırsatlarına erişim ve güvene dayalı bir ilişki kurulması şeklinde somutlaşmaktadır (Erkutlu ve Uçak, 2022). Bu nedenle kurumlar, çalışanların iş tatminini artırmak ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla, giderek daha fazla güven temelli, çalışanı merkeze alan uygulamalara yönelmekte; psikolojik sözleşmeyi bilinçli şekilde yönetmeyi stratejik bir araç olarak görmektedir. Güçlü ve dengeli bir psikolojik sözleşme, hem çalışan-örgüt ilişkisini istikrara kavuşturmakta hem de sürdürülebilir performans ve bağlılık için önemli bir dayanak sunmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin temelinde, tarafların karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançları ve bu yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine dair değerlendirmeleri yer almaktadır. Herhangi bir noktada çalışan, kendisine vaat edilenlerle fiilen sunulanlar arasında bir tutarsızlık, eksiklik veya ihmal algıladığında, bu durum “psikolojik sözleşme ihlali” olarak nitelendirilmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın, örgütün kendisine yönelik bir ya da birden fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin geliştirdiği bilişsel ve duygusal değerlendirmeyi ifade

etmektedir. Bu ihlal algısı, çalışan tutum ve davranışları üzerinde son derece güçlü etkiler yaratabilmektedir. İş tatmini ve motivasyonda azalma, örgütsel kurallara ve normlara karşı kayıtsızlık, performansta düşüş, örgütsel bağlılıkta zayıflama ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesi, psikolojik sözleşme ihlalinin en sık raporlanan sonuçları arasındadır (Erkutlu ve Uçak, 2022). Bunun yanında, ihlal algısı yaşayan çalışanların kullandıkları araç ve gereçlere karşı daha özensiz davranışları, kaynak israfına yol açmaları ya da üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelmeleri de olası sonuçlar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali, sadece bireysel düzeyde bir hayal kırıklığı veya duygusal tepki olarak değil, aynı zamanda örgütün genel performansını, kurumsal iklimini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit eden stratejik bir risk alanı olarak ele alınmalıdır.

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendiren temel değişkenlerden biri olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti çoğunlukla çok boyutlu bir süreç olup, yalnızca psikolojik sözleşmedeki bozulmalarla açıklanamaz. Literatürde bu niyeti tetikleyen unsurlar genel olarak kişisel faktörler, örgüte bağlı faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Ayrık, 2019). Kişisel faktörler; bireyin kariyer beklentileri, yaşam tarzı tercihleri, demografik özellikleri ve kişilik yapısı gibi unsurları kapsamaktadır. Örgüte bağlı faktörler; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yönetici-çalışan ilişkilerinin niteliği, adalet ve güven algısı, ödüllendirme ve terfi sistemlerinin işleyişine ilişkindir. Örgüt dışı faktörler ise ekonomik koşullar, alternatif iş fırsatları, sektör dinamikleri, ailevi ve sosyal sorumluluklar gibi bireyin kontrol alanı dışındaki unsurları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, psikolojik sözleşme ihlali çoğu zaman bu faktörlerin kesişim noktasında etkisini gösteren, özellikle algılanan adalet, güven ve karşılıklılık ilkeleriyle yakından ilişkili bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. (Sezgin ve Uçar, 2021). Ancak ekonomik belirsizlikler, ailevi yükümlülükler veya alternatif iş olanaklarının kısıtlı olması gibi nedenlerle, çalışanların işten ayrılma niyetleri her zaman fiilî bir istifa davranışına dönüşmemekte; bireyler çoğu zaman örgütte kalmayı sürdürmekle birlikte, performanslarını ve katkı düzeylerini düşürebilmektedir (Dikili, 2012).

Küresel rekabetin yoğunlaştığı, belirsizliğin arttığı ve değişimin hızlandığı günümüz çalışma ortamında, örgütlerin karşılaştığı en önemli risklerden biri de bu tür “görünmeyen kopuş” süreçleridir. Çalışanların örgüt içinde yaşadıkları her deneyim,

onlarda bilişsel ve duygusal bir değerlendirme sürecini tetiklemekte; bu değerlendirme sonucunda örgüte yönelik tutum ve davranışlar yeniden şekillenmektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki yükümlülüklerin eksik ya da tutarsız biçimde yerine getirildiğine dair algılar, doğrudan çalışanın örgüte yönelik bakışını ve bağlılık düzeyini etkilemektedir (Sezgin ve Uçar, 2021). İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, iletişim kazaları, yanlış anlamalar, beklenti uyumsuzlukları ve kimi zaman kasıt içeren olumsuz davranışlar kaçınılmaz bir hâl alabilmektedir. Bu noktada çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmadığına dair algılarını ifade eden psikolojik sözleşme ihlalleri, iş gören-örgüt ilişkisinde hem tutumsal hem de davranışsal tepkilerin temel kaynağı hâline gelmektedir (Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022). Çalışan kendisine vaat edilenlerle fiilen sunulanlar arasındaki farkı büyüyen bir “açık” olarak algıladığında, sosyal mübadele ilişkisinde dengenin bozulduğunu düşünmekte ve bu dengesizliği gidermek için örgüte sağladığı katkıyı azaltma, performansını düşürme veya ekstra-rol davranışlarını geri çekme eğilimine girebilmektedir (Büyükyılmaz, 2013).

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıların artması, yalnızca çalışanların örgüte sundukları katkıyı azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel sinizmin de zeminini güçlendirmektedir. İhlal algısı yaşayan çalışanlar, zamanla örgütlerine karşı daha eleştirel, mesafeli ve kötümser bir bakış geliştirebilmekte; bu durum, Johnson ve O’Leary Kelly’nin (2003) de vurguladığı üzere, örgütsel sinizmin beslenmesine ve kurumsal düzeyde yayılmasına yol açabilmektedir. Sözlerin tutulmadığı, adalet ve dürüstlük ilkelerinin ihlal edildiği, iletişimin samimiyetten uzak ve iki yüzlü olduğu algısı, çalışanların yalnızca örgüte değil, yöneticilere ve iş ortamındaki diğer aktörlere karşı da kızgınlık, güvensizlik ve umutsuzluk gibi olumsuz duygular geliştirmelerine neden olmaktadır (Sezgin ve Uçar, 2021). Bu süreçte psikolojik sözleşme ihlali, bireysel düzeyde başlayan bir memnuniyetsizliğin, örgüt genelinde paylaşılan bir sinik iklime dönüşmesine aracılık edebilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algının güçlenmesi, örgütsel bağlılığın azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açtığı için, örgütlerin uzun vadeli başarısını doğrudan tehdit eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Güney ve Turan, 2021). Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgüte sunduğu katkıyı önemli ölçüde sınırlayan, gizli ama etkisi yüksek bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. İhlal algısı kronik hâle

geldiğinde, çalışan–örgüt ilişkisi güven temelini kaybetmekte, çalışanlar örgüte karşı eleştirel ve mesafeli tutumlarını kalıcı bir inanç sistemine dönüştürebilmektedir. Bu süreç, Dikili'nin (2012) de ifade ettiği gibi, zamanla örgüt genelinde yayılan olumsuz tutum ve davranış örüntülerine, örgütsel iklimde bozulmaya ve yeni ihlallerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin kuruluş, sürdürülüş ve özellikle ihlal süreçlerinin dikkatle izlenmesi, yalnızca çalışan memnuniyeti ve bağlılığı açısından değil, aynı zamanda örgütün kurumsal sağlığı ve sürdürülebilir rekabet gücü açısından da kritik bir önem taşımaktadır (akt. Kar ve Muratoğlu, 2022).

Örgütsel davranış literatüründe sessizlik kavramı uzun yıllar boyunca, çoğu zaman yalnızca "konuşmanın yokluğu" olarak algılanması nedeniyle gereğinden az ilgi görmüş; bu durum da sessizliğin karmaşık doğasının ve örgütsel süreçlere etkisinin gözden kaçmasına yol açmıştır. Oysa sessizlik, yalnızca iletişim eksikliğinin bir göstergesi değil; çalışanların duygu, düşünce ve algılarını bilinçli biçimde ifade etmeme yönündeki davranışsal tercihlerini içeren çok boyutlu bir olgudur. Sessizliğin bu yanlış ve indirgemeci yorumlanması, kavramın bilimsel açıdan derinlemesine incelenmesini geciktiren başlıca etmenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınmalarının, örgütlerin öğrenme kapasitesini sınırladığını, örgüt içinde farklı perspektiflerin ortaya çıkmasını engellediğini ve yenilikçi düşüncenin gelişimini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Aynı araştırmacıların 2003 tarihli çalışmalarında ise sessizliğin yalnızca iletişim noksanlığı değil, örgütün problem çözme yeteneğini ve yaratıcılık kapasitesini zayıflatan yapısal bir engel olduğu belirtilmiştir (akt. Yaman ve Ruçlar, 2014). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, bireysel bir davranış tercihi olmanın ötesinde, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama hızını yavaşlatan stratejik bir risk unsuru olarak ele alınmalıdır.

İnsan davranışlarını anlamaya yönelik araştırmalar, tarihsel süreç içerisinde psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri gibi birçok disiplinden beslenmiştir. Bu disiplinler, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti gibi kavramların teorik temelini oluşturan çok boyutlu bir literatür yaratmıştır (İşçi, 2010).

Örgütsel sessizlik kavramı, sosyal psikoloji literatüründe ilk kez 1970’li yıllarda dikkat çekmeye başlamış; özellikle Hirschman’ın (1970) “Exit, Voice and Loyalty” modeli sessizlik tartışmalarına teorik bir zemin sunmuştur. Hirschman, çalışanların memnuniyetsizlik durumlarında ya örgütten ayrılmayı ya da ses çıkararak duruma müdahale etmeyi tercih edebileceklerini, sessizliğin ise sadakatle ilişkilendirilen pasif bir seçenek olduğunu öne sürmüştür (akt. Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Neumann’ın (1974) “Sessizlik Sarmalı Teorisi”, bireylerin sosyal izolasyon korkusuyla fikirlerini ifade etmekten kaçındıklarını savunarak sessizlik olgusuna güçlü bir psikososyal boyut kazandırmıştır. 2000’li yıllarda Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne ve arkadaşları (2003) ile Brinsfield ve diğerleri (2009), örgütsel sessizliği modern örgütsel davranış literatürünün merkezine taşımış ve kavramın yapısal kökenlerini incelemiştir (akt. Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Örgütsel sessizlik hem bireysel hem de yapısal faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), çalışanların çoğunlukla cezalandırılma korkusu, yöneticilerden çekinme, fikirlerinin önemsenmeyeceği inancı ve psikolojik güven eksikliği nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedir (akt. Yaman ve Ruçlar, 2014).

Yapısal faktörler arasında ise iletişim kanallarının tıkanıklığı, adaletsiz yönetim uygulamaları, toksik liderlik, güç mesafesinin yüksekliği ve öğrenen örgüt kültürünün zayıf olması öne çıkmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006).

Nihayetinde sessizlik, çoğu örgütte “konuşmanın riskli olduğu” yönünde kolektif bir öğrenme süreci sonucunda pekişmekte; bu süreç de sessizliğin bir davranış olmaktan çıkıp örgütsel bir iklime dönüşmesine neden olmaktadır.

Sessizliğin sonuçları, örgütün sürdürülebilirliği açısından en az nedenleri kadar kritik öneme sahiptir. Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin bilgi akışını azaltarak hataların gizlenmesine, örgütsel öğrenmenin zayıflamasına ve karar kalitesinin düşmesine yol açtığını belirtmektedir. Sessizlik; duygusal bağlılığın zayıflaması, sinik tutumların güçlenmesi, tükenmişlik, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetinin artması gibi psikolojik sonuçlar da doğurabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bu nedenle sessizlik, örgütlerde hem verimliliği hem yenilikçiliği tehdit eden kritik bir

risk faktörü olup, doğru şekilde yönetilmediğinde örgütsel çöküşü hızlandırabilecek bir niteliğe sahiptir.

Geleneksel örgütlerde uzun yıllar boyunca sessizlik, uyum ve saygı göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Çimen ve Karadağ (2019), bu bakış açısının modern, yenilikçi ve rekabetçi örgüt yapılarında geçerliliğini yitirdiğini ve sessizliğin artık bir zayıflık unsuru olarak kabul edildiğini vurgulamaktadır. Günümüz örgütleri, çalışanlarından yalnızca görev tanımlarını yerine getirmelerini değil, aynı zamanda yaratıcı fikirleri gönüllü olarak ortaya koymalarını ve örgütsel gelişime katkı sağlamalarını beklemektedir (akt. Örucü ve Hasırcı, 2024).

Bu bağlamda örgütsel sessizlik, çalışanların potansiyellerini gizledikleri, örgütsel gelişim ve ilerleme için kritik olabilecek bilgi ve önerileri paylaşmaktan kaçındıkları bir davranış biçimi olarak örgütlerin uzun vadeli rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

Günümüzde iş yaşamı, yalnızca ekonomik bir faaliyet alanı olmaktan çıkarak bireylerin psikolojik, sosyal ve kültürel varoluşlarını da şekillendiren bir olgu hâline gelmiştir. Küreselleşme, dijitalleşme ve son olarak COVID-19 pandemisi, çalışma biçimlerinde köklü dönüşümler yaratmış; bu dönüşüm, çalışanların işe ve örgüte bakışlarını derinden etkilemiştir (Formica ve Sfodera, 2022). Pandemiyle birlikte evden çalışma sisteminin yaygınlaşması, iş-yaşam dengesi kavramını yeniden gündeme taşımış; uzun çalışma saatleri, belirsizlik ve tükenmişlik duygusu, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerinde ciddi azalmalar yaratmıştır (Vyas ve Butakhieo, 2021). Bu bağlamda, son yıllarda “sessiz istifa” (quiet quitting) olarak adlandırılan kavram, örgütsel davranış literatüründe dikkat çekici bir biçimde öne çıkmıştır.

Örgütlerde iletişim, yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda örgüt kültürünün, değerlerinin ve güç dengelerinin yansıdığı çok katmanlı bir süreçtir. Bu süreçte söylenen kadar söylenmeyen, yapılan kadar yapılmayan da önemli anlamlar taşır. Sessizlik, bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel yaşamın görünmeyen ancak etkili bir boyutudur. Çalışanların sessiz kalma biçimleri, duruma göre bir uyum ve kabullenme göstergesi olabileceği gibi, aynı zamanda direniş, eleştiri veya pasif bir protesto biçiminde de okunabilir (Yaman ve Ruçlar, 2014).

Sessiz istifa, bireylerin fiilen işten ayrılmadan, görev tanımlarında belirtilen sorumlulukların ötesine geçmeyi reddetmeleri, örgüte olan duygusal bağlılıklarını kaybetmeleri ve performanslarını asgari düzeye çekmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Diğer bir ifadeyle çalışan, işini sürdürmekte ancak örgütle olan psikolojik bağını koparmaktadır. Bu yönüyle sessiz istifa, yalnızca bir işten çekilme biçimi değil, aynı zamanda örgütsel sessizlik, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi kavramlarla da kesişen çok boyutlu bir olgudur (Avcı, 2023).

Bu olgu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasının bir yansıması olduğu kadar, örgütlerin çalışan beklentilerini karşılayamadıklarının da bir göstergesidir. Dolayısıyla sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tutum değil; örgütsel yapının, kültürün ve yönetsel yaklaşımların yeniden değerlendirilmesini gerektiren çok boyutlu bir süreçtir.

Kavram ilk kez 2009 yılında Texas A&M Üniversitesi'nde düzenlenen bir ekonomi sempozyumunda ekonomist Mark Boldger tarafından ortaya atılmıştır. Başlangıçta çalışanların iş yüküne yönelik eleştirilerini ifade eden bir metafor olarak kullanılan bu kavram, 2020 yılında COVID-19 salgını sonrasında dünya genelinde yeniden popülerlik kazanmıştır (Klotz ve Bolino, 2022). Pandemi sonrası dönemde, çalışanların bir kısmı işlerini tamamen bırakırken bir kısmı, işine devam etse de yalnızca zorunlu görevleri yerine getirme eğilimine girmiştir. Bu durum, literatürde “sessiz istifa” olarak adlandırılmış ve örgütlerdeki bağlılık, motivasyon, tükenmişlik ve verimlilik ilişkilerini yeniden tartışmaya açmıştır (Güler, 2023).

Sessiz istifa, bireysel bir tepkinin ötesinde, örgütsel iklimin ve kültürün bir yansıması olarak görülmektedir. Yöneticilerin tutumları, liderlik tarzları, örgüt içi adalet algısı ve iletişim kanallarının açıklığı gibi unsurlar, çalışanların bu süreçte yönelmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Çimen & Yılmaz, 2023). Özellikle psikolojik sözleşme ihlalleri, yani örgütlerin çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmemesi, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini güçlendiren en temel etmenlerden biridir (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Çalışan, işveren tarafından değer görmediğini, emeğinin karşılığını alamadığını veya gelişim fırsatlarının kısıtlandığını hissettiğinde örgütsel bağlılık duygusu zayıflamakta; bunun sonucunda ise açık istifa yerine sessiz bir geri çekilme davranışı gözlenmektedir (Koçel, 2014).

Öte yandan, sessiz istifa yalnızca olumsuz bir tutum olarak değerlendirilmemelidir. Literatürde, bu davranışın bazı durumlarda bireyin psikolojik sağlığını koruma, sınırlarını belirleme ve iş-yaşam dengesini yeniden kurma çabası olarak da yorumlandığı belirtilmektedir (Ahmed, 2022). Bu açıdan sessiz istifa, örgüt içinde pasif bir direniş biçimi ya da bireyin öz bakım stratejisi olarak da değerlendirilebilir. Ancak bu durum uzun vadede örgütsel bağlılığın zayıflamasına, üretkenliğin azalmasına ve iş doyumunun düşmesine yol açmaktadır (Bilgiç, 2017).

Son yıllarda yapılan ampirik araştırmalar, sessiz istifanın özellikle genç kuşak çalışanlar arasında daha yaygın olduğunu göstermektedir. Youthall (2022) tarafından yapılan bir araştırmada, 18–50 yaş aralığındaki 1002 katılımcının büyük çoğunluğu, düşük ücret, sınırlı kariyer olanakları ve bozulmuş iş-yaşam dengesi nedeniyle sessiz istifa eğilimi gösterdiklerini ifade etmiştir. Bu durum, örgütlerin sürdürülebilirlik ve insan kaynağı yönetimi stratejilerini yeniden değerlendirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2014).

Sonuç olarak, sessiz istifa kavramı modern çalışma yaşamının değişen dinamiklerini, örgütsel kültürün dönüşümünü ve bireylerin işten beklentilerindeki farklılaşmayı yansıtan önemli bir olgudur. Sessizliğin altında yatan nedenlerin ve taşıdığı anlamların doğru okunması, yöneticiler açısından hem iletişim kalitesini artırmak hem de örgütsel güven ortamını geliştirmek adına son derece önemlidir.

Günümüz çalışma yaşamı, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, çalışan–örgüt ilişkilerinde köklü dönüşümler yaşandığı bir dönemi temsil etmektedir. Bu dönüşüm, klasik iş sözleşmelerinin ötesine geçerek, çalışanların örgütleriyle kurdukları duygusal, bilişsel ve algısal bağların önemini artırmıştır. Özellikle son yıllarda örgütlerde güven, bağlılık ve adalet algılarının zayıflamasıyla birlikte, çalışanların örgütlerine yönelik tutumlarında olumsuz eğilimlerin arttığı gözlenmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu bağlamda “psikolojik sözleşme ihlali”, “örgütsel sinizm”, “örgütsel sessizlik” ve “sessiz istifa” gibi kavramlar, çağdaş örgüt davranışı literatüründe çalışan–örgüt ilişkisini açıklamada merkezi bir konuma ulaşmıştır.

Örgütsel sinizm, bireyin örgütüne karşı duyduğu olumsuz tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünüdür (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Sinik çalışanlar, örgütü çıkarıcı, adaletsiz ve tutarsız olarak algılar; örgütün değerlerinin

kendi değerleriyle çeliştiğini düşünür. Bu algı, yalnızca örgüte değil, örgütsel değişim süreçlerine ve yönetime yönelik bir güven kaybını da beraberinde getirir (Andersson, 1996). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanlarda bu sinik duyguların oluşmasında önemli bir tetikleyici olarak görülmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). Çünkü birey, örgütün vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğini düşündüğünde, kendini kandırılmış hisseder ve örgüte olan duygusal yatırımını azaltır. Bu süreç, zamanla örgütsel sessizlik ve nihayetinde sessiz istifa davranışına dönüşebilecek bir zincirleme etki yaratır.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa olgularının kesişim noktasında yer alan örgütsel sinizm, bireyin örgütle olan psikolojik bağını çözen ve sessizliğe ya da sessiz istifaya yönlendiren önemli bir aracı mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Deniz, 2024). alışan, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında örgütüne duyduğu güveni kaybeder, adalet algısı sarsılır ve örgütün samimiyetine ilişkin kuşkular geliştirir. Bu süreçte sinik bir tutum geliştirerek örgütsel sessizlik davranışı sergiler ya da işi sadece asgari düzeyde sürdürmeye başlar. Bu nedenle örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ile sessizlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklamada temel bir aracı rol oynamaktadır (Avcı, 2023).

Sonuç olarak, günümüz örgütlerinde psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca çalışanların beklentilerinin karşılanmamasıyla sınırlı bir durum değildir; aynı zamanda örgütsel güvenin, sadakatin ve anlamın erozyonuna yol açmaktadır. Bu erozyon, sinizm, sessizlik ve sessiz istifa gibi modern çalışma yaşamının görünmeyen ancak yıkıcı davranış biçimlerini doğurmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, bu çalışma da aynı disiplinler arası bakış açısını benimseyerek, çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sessizlik ve sessiz istifa üzerindeki etkilerini incelemekte; bu ilişkinin işleyişinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü teorik ve ampirik bir çerçevede tartışmaktadır. Bu bağlamda çalışma, ihlal algısının çalışan davranışlarını nasıl dönüştürdüğünü, güven kaybı ve hayal kırıklığı gibi duygusal süreçlerin sessizlik ve geri çekilme davranışlarını nasıl tetiklediğini açıklamayı amaçlamaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı, literatürde ilk kez Argyris'in 1960 tarihli çalışmasında açık biçimde adlandırılmış olsa da özünde insan-örgüt ilişkisinin bulunduğu her dönemde dolaylı biçimde varlık göstermiş bir olgu olarak değerlendirilebilir (akt. Dağlı, 2016). Çalışma yaşamının koşullarındaki değişim, ekonomik dalgalanmalar ve örgütsel yapının dönüşümüyle birlikte kavramın kapsamı da zaman içerisinde farklılaşmış; Levinson ve arkadaşlarının (1962), Kotter'in (1973) ve Schein'in (1980) katkılarıyla daha sistematik bir çerçeveye kavuşmuştur (akt. Özgen ve Özgen, 2010).

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temeli ağırlıklı olarak üç yaklaşıma dayandırılmaktadır. Karşılıklılık kuramı, bireylerin kendilerine fayda sağlayan bir aktöre karşılık verme ve ona da katkı sunma eğiliminde olduğunu vurgulamakta; bu çerçevede iş gören, örgütten gördüğü desteği ve adaleti, daha yüksek performans ve sadakat yoluyla geri ödemeye çalışmaktadır (Koçak ve Burgaz, 2017). Eşitlik kuramı, iş ortamında algılanan adalet ya da adaletsizliğin, çalışanın çaba düzeyi, iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerinde belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre çalışan, kendisine sunulan ödül-girdi dengesini başkalarıyla kıyaslayarak örgüte yönelik tutumlarını şekillendirmektedir. Beklenti kuramı ise bireyin, ekonomik ve psikolojik çıkarlarını maksimize edeceğine inandığı seçenek doğrultusunda davranma eğiliminde olduğunu savunmakta; bu bağlamda çalışan, sergilediği çaba ile elde edeceği çıktı arasındaki ilişkinin kendi lehine olduğu ölçüde örgüte yatırım yapmayı sürdürmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Bu kuramsal temeller üzerinde şekillenen psikolojik sözleşme, işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentilere, sorumluluklara ve çabaya dayanan; yazılı olmayan, güven eksenli ve duygusal boyutu güçlü bir anlaşma niteliğindedir (Erdem, 2016). Resmî iş sözleşmelerinden farklı olarak psikolojik sözleşme, hukuken yaptırıma tabi olmayan, ancak algıya dayalı olarak tarafların davranışlarını belirleyen öznel bir yapıya sahiptir (Li vd., 2016). Bu sözleşme hem çalışanın hem de işverenin rollerini, birbirlerinden beklentilerini ve bu ilişkiye atfettikleri anlamı şekillendiren, görünmeyen ama güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Tekleab vd., 2005).

Psikolojik sözleşmede tarafların kendi yükümlülüklerini yerine getirme derecesi kritik önemdedir. Çalışanlar, örgüte girdikleri andan itibaren yöneticilerin söylem ve davranışlarını, verilen sözlerin tutulma düzeyini ve mevcut uygulamaları gözlemleyerek örgütün sözleşme kapsamındaki taahhütlerini ne ölçüde yerine getirdiğini sürekli olarak değerlendirirler (Hatipoğlu ve Akduman, 2019). Bu değerlendirme, işe alım sürecinde verilen mesajlarla başlamakta; kariyer ve öğrenme olanakları, ücretlendirme sistemi, sosyal haklar, performans değerlendirme uygulamaları, örgüt kültürü ve iş güvencesine ilişkin algılarla zaman içinde biçimlenerek gelişmektedir.

Bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan psikolojik bağlar, hem günlük yaşamda sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesi hem de örgütlerin işleyişinin etkin biçimde devam ettirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Dağlı, 2016). Bu bağ, örgüt bağlamında “psikolojik sözleşme” kavramı ile somutlaşmakta; çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler, algılar, inançlar ve yükümlülükler bu çerçevede ele alınmaktadır. Kotter (1973) psikolojik sözleşmeyi, birey ile içinde bulunduğu örgüt arasında açıkça ifade edilmeyen, örtük nitelikte; tarafların iş ilişkisi sürecinde birbirlerine ne vermeyi ve karşılığında ne almayı beklediklerini içeren psikolojik yönü ağır basan bir anlaşma olarak tanımlamaktadır (akt. Özgen ve Özgen, 2010). Yazılı olmayan bu anlaşma, yalnızca beklentilerin çerçevesini çizmekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde motivasyonu destekleyen, işe adanmışlığı güçlendiren işlevsel bir mekanizma niteliği taşımaktadır.

İşletme ile çalışan arasındaki yasal iş sözleşmeleri; işin süresi, görev tanımı, ücret, çalışma saatleri, izin hakları, iş akdinin sona erme koşulları ve sosyal yardımlar gibi unsurları düzenlemekte ve hukuki güvence sağlamaktadır. Ancak bu metinler, iş ilişkisinin yalnızca resmî ve biçimsel boyutunu tanımlamaktadır (Erkutlu ve Uçak, 2022). Yazılı sözleşmelerin kapsamadığı; adalet algısı, destek görme, saygı, gelişim fırsatları, kariyer güvencesi ve değer verilme gibi unsurlar ise psikolojik sözleşmenin konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşme, işçi-işveren ilişkisinin algı temelli, esnek ve çoğu zaman örtük kalan boyutunu ifade etmekte; tarafların birbirlerinden ne beklediklerine dair öznel değerlendirmelere dayanmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin odağında, istihdam güvencesine ilişkin algılar, beklenen çaba ve performans düzeyi, bireysel ve mesleki gelişim olanakları, ücretin adil olup

olmadığı ve resmî çalışma süresinin ötesinde beklenen iş yükü gibi unsurlar yer almaktadır (Raeder ve Grote, 2012). Bu unsurlar, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını şekillendirirken, örgütün çalışanlardan beklediği sadakat, esneklik, inisiyatif alma ve ekstra çaba gibi davranışları da belirlemektedir.

Psikolojik sözleşmenin içeriği, çalışanın istihdam statüsü ve kariyer beklentilerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Sürekli istihdam edilen çalışanlarda bu sözleşme daha çok uzun vadeli güven, karşılıklı sadakat, bağlılık ve kariyer güvencesi gibi ögelere dayanırken; geçici, sözleşmeli ya da proje bazlı çalışmalarda sözleşme daha kısa vadeli, işlemsel ve performans odaklı bir çerçeveye bürünmektedir (Kar ve Muratoğlu, 2022). Dolayısıyla, psikolojik sözleşme homojen bir yapı değildir; iş güvencesi düzeyi, çalışma biçimi ve örgütsel bağlam gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşan, çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir (Koyuncu ve Katlov, 2014).

Bu dinamik yapı nedeniyle psikolojik sözleşmeler, modern yönetim anlayışında giderek artan ölçüde motivasyon teorileriyle birlikte ele alınmakta ve çalışan davranışının arkasındaki itici güçlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin çalışanların işe bağlılığını, kariyer yönetimini ve ödül sistemlerini nasıl yapılandırdıklarının, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde belirlediğini vurgular. Bu durum, psikolojik sözleşmenin yalnızca bireysel bir algı olmaktan öte, örgütsel motivasyon ve performansın şekillenmesinde temel bir araç olarak düşünülmesi gerektiğini göstermektedir (Sparrow, 1996).

Psikolojik sözleşmelerin ayırt edici özellikleri, kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Öncelikle bu sözleşmeler, yazılı kurallara değil, tarafların algılarına ve yorumlarına dayanmaktadır (Rousseau, 1995). Bireysel niteliktedir; yani her çalışan, örgütle olan ilişkisini kendi geçmiş deneyimleri, değerleri ve beklentileri doğrultusunda yorumlar. Bu nedenle aynı örgütte çalışan bireylerin, aynı resmî koşullara rağmen farklı psikolojik sözleşmelere sahip olmaları son derece olağandır (Turnley ve Feldman, 1999). Psikolojik sözleşmeler biçimsel değil, daha çok ilişkisel olma eğilimindedir; taraflar arasında bir bağlılık duygusu üretir ve zaman içerisinde değişen koşullara göre evrilerek dinamik bir yapı sergiler. Anlaşmanın temel içeriğini ise önemli ölçüde duygusal beklentiler, karşılıklılık algısı ve güven unsurları oluşturmaktadır (Kulualp ve Karadağ, 2019).

Morrison (1994), psikolojik sözleşmelerdeki beklentilerin çoğu zaman açıkça ifade edilmediğini, tarafların geçmiş deneyimlerinden ve örgütsel uygulamalardan hareketle bu beklentileri zihinsel olarak kurduklarını belirtmektedir. Bu nedenle sözleşmenin içeriği, resmî belgelerden çok, bireyin örgütte yaşadığı deneyimlerin bilişsel bir yorumu niteliğindedir (akt. Özler ve Ünver, 2012). Tarafların birbirine belirli ölçüde bağımlı olduğu bu ilişki biçiminde, özellikle güvene dayalı bağlarda bozulma meydana geldiğinde taraflar arasında psikolojik mesafeler oluşabilmekte ve bu durum örgütsel tutumları olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Psikolojik sözleşmeyi, örgüt ile çalışan arasında karşılıklı yükümlülükleri içeren; ancak temelde çalışanın öznel algılarına dayanan bir kavram olarak ele almakta, bu bağlamda asıl belirleyici olanın örgütün ne yaptığı değil, çalışanın bu eylemleri nasıl algıladığı olduğunu vurgulamaktadır. Örgütün verdiği sözlerin tutulma derecesi, adalet algısı, yöneticilerin tutumları ve örgüt kültürü, çalışanın sözleşmeyi nasıl değerlendireceğinde belirleyici rol oynamaktadır (Walker ve Hutton, 2006).

Psikolojik sözleşme türleri, Macneil (1985) ve Rousseau (1990) tarafından “işlemsel” ve “ilişkisel” olarak iki ana grupta incelenmiştir. İşlemsel sözleşmeler, kısa vadeli, belirli görev ve ücret ilişkisine dayalı, sınırları net çizilmiş, maddi değişim eksenli anlaşmalardır. Taraflar arasındaki ilişki iş odaklıdır ve karşılıklı yükümlülükler açık biçimde tanımlanmıştır (akt. Hatipoğlu ve Akduman, 2019). İlişkisel sözleşmeler ise uzun döneme yayılan, kapsamı daha geniş, maddi ödüllerin yanı sıra güven, sadakat, bağlılık, destek ve gelişim fırsatları gibi manevi unsurları içeren sözleşmelerdir (Akyürek, 2017). Bu tür sözleşmelerde, çalışandan örgüte yüksek düzeyde bağlılık, esneklik ve ekstra-rol davranışları beklenirken; örgütün de karşılığında iş güvencesi, kariyer gelişimi, eğitim olanakları ve zor zamanlarda destek sunması beklenmektedir (Kanbur ve Ay, 2020).

Psikolojik sözleşmenin içeriği ve algılanış biçimi, çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve çocuk sahibi olup olmaması gibi demografik özelliklerinden; örgütün bulunduğu sektör, büyüklüğü, yapısı ve stratejik yöneliminden de etkilenmektedir (Hatipoğlu ve Akduman, 2019). Örneğin genç çalışanlar kariyer ve gelişim fırsatlarına daha fazla önem verirken, ileri yaş çalışanlar için iş güvencesi ve istikrarın daha ön planda olduğu görülmektedir (Özgen ve Özgen, 2010). Bu durum,

psikolojik sözleşmenin her birey için benzersiz bir içerik taşıdığını ve standart bir formunun bulunmadığını göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin boyutları, kavramın daha somut biçimde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Şahin (2010), psikolojik sözleşmeyi somutluk–soyutluk, darlık–genişlik, kısa dönemlik–uzun dönemlik, sabitlik–esneklik, eşitlik–eşitsizlik ve bireysel–kolektif düzey gibi eksenler üzerinde ele almaktadır (akt. Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Somut–soyut boyutu, sözleşmenin unsurlarının ne kadar açık ve gözlemlenebilir olduğu ile; darlık–genişlik boyutu, sözleşmenin yalnızca işle ilgili alanları mı yoksa bireyin özel yaşamını da mı kapsadığı ile ilgilidir. Sabitlik–esneklik, sözleşmenin değişen koşullara ne ölçüde uyum sağlayabildiğini; kısa–uzun dönemlik, istihdam ilişkisinin algılanan süresini; eşitlik–eşitsizlik ise örgütteki güç ve statü ilişkilerinin çalışan tarafından nasıl algılandığını yansıtmaktadır. Bireysel–kolektif düzeyde ise çalışan, sözleşmeyi yalnızca kendi adına mı yoksa tüm çalışanlar adına mı algıladığına göre farklı değerlendirmelerde bulunmaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012).

İşçi–işveren ilişkisi yalnızca yazılı ve resmî sözleşmelerle şekillenmemekte, aynı zamanda gayri resmî ve algısal sözleşmelerle de biçimlenmektedir. Resmî sözleşmeler tarafların temel hak ve yükümlülüklerini belirlerken, yazılı olmayan psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütle olan ilişkisine dair algılarını ve beklentilerini yansıtmaktadır (Mohamad ve Badawy, 2016). Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki güveni temsil eden ve çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı güçlendiren temel unsurlardan biri olarak görülmektedir (Cassar ve Buttigieg, 2015).

Literatürde psikolojik sözleşmeye yönelik tanımlar genel olarak iki yaklaşım etrafında toplanmaktadır. “Klasik” olarak adlandırılan ilk yaklaşım, iş ilişkisinde tarafların algıladığı karşılıklı değişim sürecine ve bu algıların toplumsal süreçler tarafından nasıl şekillendirildiğine odaklanmaktadır. İkinci yaklaşım ise psikolojik sözleşmenin esasen bireyin zihninde oluşan tek taraflı bir inanç sistemi olduğunu savunmakta; örgütün bu inançların oluşumunda önemli bir rol oynasa da sözleşmenin özünün çalışanın bilişsel yorumunda yattığını ileri sürmektedir (Schalk ve Roe, 2007).

Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi taraflar arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasına ilişkin bireysel inançlar bütünü olarak ele almakta; bu inancın merkezinde, tarafların birbirlerine verdikleri sözler ve buna karşılık bekledikleri

yükümlülük algısının bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre, psikolojik sözleşmede örgüt ve birey, resmî sözleşmedeki gibi eşit düzeyde taraflar olarak konumlanmamaktadır; çünkü sözleşme, özünde çalışanın bilişsel dünyasında şekillenen tek taraflı bir algıdır (Schalk ve Roe, 2007). Birey, örgüte yaptığı katkıların karşılığında belirli vaatlerin yerine getirileceğine inandığında psikolojik sözleşme oluşmakta; ancak bu inanç örgüt açısından hukuken bağlayıcı bir zorunluluk doğurmamaktadır (Rousseau, 1989).

Bu çerçevede psikolojik sözleşme, iş ilişkisinin yalnızca maddi ve resmî boyutlarını değil; aynı zamanda duygusal, algısal ve sosyal yönlerini de kapsamaktadır. Çalışanın örgüte yönelik güven, adalet, aidiyet ve değer görme algıları, büyük ölçüde bu görünmeyen sözleşmenin nasıl şekillendiği ve ne ölçüde korunabildiğiyle ilişkilidir (Li vd., 2016). Psikolojik sözleşmenin sürdürülebilir şekilde yönetilmesi, hem çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının güçlenmesine hem de örgütlerin uzun vadeli performans ve rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır (Kanbur ve Ay, 2020).

Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin oluşturulan bu teorik çerçeve, örgüt–çalışan ilişkisinin yalnızca hukuki ve yazılı boyutlarla açıklanamayacağını, aksine büyük ölçüde algılar, beklentiler ve karşılıklı yükümlülüklerin öznel yorumlarına dayanan dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Kavramın tarihsel gelişimi, Argyris’ten Rousseau’ya uzanan çizgide giderek daha derin bir anlam kazanmış; özellikle modern çalışma yaşamının esneklik, belirsizlik ve rekabet odaklı yapısı, psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış literatüründe merkezî bir konuma taşınmasına neden olmuştur. Bu çerçevede, psikolojik sözleşmenin hem ilişkisel hem de işlemsel yönleriyle incelenmesi, çalışanların örgütle kurduğu bağın niteliğini anlamak açısından önem taşımaktadır. Yazılı sözleşmelerin sınırlarını aşan bu algısal yapı, çalışanların adalet, güven, destek, gelişim fırsatları ve iş güvencesine ilişkin değerlendirmelerini kapsamakta; aynı zamanda örgütün çalışanlardan beklediği sadakat, esneklik ve ekstra-rol davranışları gibi unsurlarla da bütünleşmektedir. Psikolojik sözleşmenin özünü oluşturan bu karşılıklı ilişki, iş hayatında yaşanan deneyimlere bağlı olarak sürekli yeniden şekillenmekte ve çalışanların örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Robinson, 1996).

Bu teorik açıklamalar, psikolojik sözleşmenin yalnızca bireysel bir algı değil, aynı zamanda örgütsel atmosfer tarafından şekillendirilen bilişsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüt hakkında geliştirdikleri güven, aidiyet ve adalet algıları, sözleşmenin sürdürülebilirliğinde belirleyici rol oynamakta; bu algılarda meydana gelen değişimler, psikolojik sözleşme ihlali gibi kritik sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Nitekim sözleşme ihlali, çalışanların örgüte yönelik bağlılığını zayıflatan, performansı düşüren ve özellikle sinizm, sessizlik ve sessiz istifa gibi olumsuz tutumların gelişmesine kapı aralayan temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme hem örgütsel uygulamalar hem de çalışan deneyimleri açısından dikkatle yönetilmesi gereken stratejik bir unsurdur. Kavramın kuramsal temelleri, ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa davranışlarının daha sağlıklı ve bütünlüklü biçimde analiz edilmesine katkı sunmaktadır.

1.2 Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşmeler, hukuki zeminde İş Kanunu ve yazılı iş sözleşmeleriyle çizilen çerçevenin ötesinde, iş ilişkisinde var olan fakat metinlere dökülmeyen boşlukları dolduran algısal ve sembolik unsurları ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, yazılı sözleşmelerde açıkça yer almayan ancak işveren ile çalışanın karşılıklı beklenti ve taahhütleri doğrultusunda zihinsel düzeyde şekillenen tüm yükümlülükler, psikolojik sözleşmenin kapsamına girmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme, iş ilişkisinin hukuki boyutundan ziyade, algısal, duygusal ve sosyal boyutunu temsil eden görünmez bir anlaşma niteliğindedir (Tekleab vd., 2005). Tarafların her biri hem kendisinin hem de karşı tarafın belirli yükümlülükler üstlendiğine ve bunların aynı koşullarda kabul edildiğine inansa da bu durum sözleşmenin tüm hükümlerinin her iki tarafça aynı şekilde algılandığı anlamına gelmemektedir. Aslında burada söz konusu olan, tarafların psikolojik sözleşmeyi ortak bir biçimde yorumladıkları yönündeki varsayımdır. Tam da bu nedenle, işveren ve çalışan arasında algısal farklılıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olmakta ve bu farklılıklar ilerleyen süreçte psikolojik sözleşme ihlali algısının zeminini oluşturmaktadır (Sezgin ve Uçar, 2021).

Psikolojik sözleşme kavramı, literatürde ilk olarak Argyris tarafından 1960 yılında, işveren ile çalışan arasında yazılı olmayan, tarafların birbirlerinin normlarına saygı duymasına dayalı örtük bir anlaşma biçimi olarak tanımlanmıştır (Smithson ve

Lewis, 2004). Daha sonra Rousseau (1989), kavrama yeni bir perspektif kazandırarak psikolojik sözleşmeyi, çalışan ile örgüt arasındaki değişim ilişkisinde örgüt tarafından şekillendirilen beklentiler bütünü üzerinden açıklamış ve böylece bireysel algıya odaklanan kuramsal bir çerçeve geliştirmiştir. Temelinde karşılıklı beklentiler ve yükümlülüklerin yer aldığı bu yapı, tarafların beklentilerinin karşılıklı olarak karşılanması ölçüsünde geçerliliğini sürdüren kırılabilir bir uzlaşma alanıdır (Örücü ve Bayramov, 2022). Ancak bu kırılabilirlik, taraflardan herhangi birinin arzularının, isteklerinin veya yükümlülüklerine ilişkin beklentilerin karşılanmaması hâlinde psikolojik sözleşme ihlali algısının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Yazılı iş sözleşmelerinin doğası gereği belirli ve sınırlı olması, iş ilişkilerinde pek çok konunun açıkça ifade edilmemesine neden olabilmektedir. Bu noktada, çalışanların kültürel değerleri ve toplumsal normlar da devreye girerek tarafların beklentilerini doğrudan dile getirmelerini zorlaştırabilmektedir. Özellikle bazı kültürel bağlamlarda, işveren ya da çalışanın beklentilerini açıkça ifade etmesi hoş karşılanmamakta; yanlış anlaşılma ya da karşı tarafın hayal kırıklığına uğratılacağı endişesi, bu hususların örtük biçimde bırakılmasına yol açmaktadır (akt. Koyuncu ve Katlov, 2014). Bu durum, psikolojik sözleşmenin doğası gereği yazılı olmaktan çok algısal ve örtük bir karakter taşıdığını desteklemektedir. Bu çerçevede Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlalini, istihdam ilişkisinde taraflardan birinin diğer tarafa karşı üstlendiği yükümlülükleri yerine getirmediğine dair çalışanda oluşan algı olarak tanımlamakta ve bu algının bireysel özellikler, örgütsel yapı, ekonomik koşullar ve dönemsel dalgalanmalara bağlı olarak farklı biçimlerde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Buna göre, psikolojik sözleşme ihlali yalnızca somut bir eylem değil, çalışanın yaşananları nasıl yorumladığına bağlı olarak şekillenen algısal bir süreçtir (Örücü ve Bayramov, 2022).

Psikolojik sözleşmenin kapsamını belirleyen temel unsur, çalışanın işverene ilişkin beklenti ve yükümlülük algılarının, işletmenin doğrudan veya dolaylı biçimde sunduğu vaatlere dayanıp dayanmadığıdır. Eğer beklentiler, örgüt tarafından verilen açık ya da örtük mesajlara dayanıyorsa bunlar psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak değerlendirilmektedir; buna karşın yalnızca bireyin geçmiş deneyimlerine ya da önceki iş ilişkilerine dayanan beklentiler psikolojik sözleşme kapsamında ele alınmamaktadır (Onan ve Turhan, 2022). Psikolojik sözleşmeyi çalışan ile örgüt

arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin algısal bir inanç sistemi olarak ele almakta; işverenin, sözleşmede yer aldığını düşündüğü unsurlardan bir ya da birkaçını yerine getirmemesi durumunu psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Çalışan, örgütün bu yükümlülükleri karşılamadığına inandığında, çoğu zaman öfke, kırgınlık ve ihanet duygusu gibi yoğun duygusal tepkiler ortaya çıkmakta, bu da ihlal algısını yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda duygusal bir deneyim haline getirmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin ötesinde, bireyin adalet, güven ve sadakat algılarında yaşadığı sarsıntıyı yansıtan çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. İhlal algısının ortaya çıkması, çalışanlarda iş tatmininin azalmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açabilmektedir (Lester vd., 2000).

Literatürde psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasında çeşitli örgütsel faktörlerin etkili olduğu vurgulanmaktadır. Örgütte güven ortamının yeterince oluşmaması, iletişim kanallarındaki aksaklıklar, belirsizliklerin yoğun biçimde hissedilmesi ve çatışmaların etkin olarak yönetilememesi, çalışanların beklentilerinin karşılanmamasına zemin hazırlamaktadır (Fettahlıoğlu, 2015). Bunun yanında rol belirsizlikleri, iş tanımlarına ilişkin eksik ya da hatalı bilgilendirmeler ve örgütsel yapıdaki tutarsızlıklar, çalışanların iş tatminini zedeleyerek psikolojik sözleşmenin bozulmasına katkıda bulunmaktadır (Hatipoğlu ve Akduman, 2019). Ampirik bulgular, psikolojik sözleşme ihlalinin; iş tatminsizliği, örgütsel bağlılık ve güven duygusunda azalma, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti gibi çok sayıda olumsuz çıktıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çeşitli araştırmalarda, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile hem bireysel sessizlik hem de örgütsel sessizlik eğilimleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuş; ihlal algısının arttığı durumlarda çalışanların düşünce ve önerilerini paylaşmaktan daha fazla kaçındıkları tespit edilmiştir.

Bu çerçevede psikolojik sözleşmeyi istihdam ilişkisinde bireyin ve örgütün birbirine karşı üstlendikleri yükümlülüklerle dair inanç ve beklentiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Taraflardan birinin, üzerine düşen sorumlulukları tam olarak yerine getirmemesi durumunda çalışanda bir boşluk, eksiklik ya da haksızlık algısı ortaya çıkmakta; bu durum psikolojik sözleşme ihlali olarak kavramsallaştırılmaktadır (Örücü ve Biyan, 2018). Örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlalinin, kurumsal

bağlılık ve iş tatmininde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve bireysel performansta gerileme, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur (Turnley ve Feldman, 2000). Aynı şekilde araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu, yani ihlal algısı yükseldikçe çalışanların örgüte yönelik daha sinik tutumlar geliştirdiklerini göstermektedir (Mimaroglu ve Özgen, 2010). Bununla birlikte, bu bulgular sinik davranışların tek nedeninin psikolojik sözleşme ihlali olduğunu göstermemekte, ancak ihlalin sinizmle yakından ilişkili önemli bir belirleyici olduğuna işaret etmektedir.

Psikolojik sözleşmenin yalnızca bireysel değil, demografik ve kurumsal özelliklerle de bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. 570 akademisyen üzerinde yürüttükleri çalışmada, psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel boyutlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, çalışılan üniversitenin türü ve kurumda çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılaştığı belirlenmiştir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015). Bulguları da akademisyenlerin örgütle kurdukları psikolojik sözleşmenin yalnızca bireysel beklentilerle açıklanamayacağını; demografik özellikler ve kurumsal bağlamın da bu algısal süreci etkilediğini göstermektedir. Bu durum, özellikle insan kaynakları politikalarının tasarımıda çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınması gerekliliğine işaret etmektedir (Örücü ve Biyan, 2018).

Şahin'in (2010) modeline göre psikolojik sözleşme ihlali, altı aşamalı bir süreç içinde ortaya çıkmaktadır. İlk aşamada, örgüt çalışanına ilişkin bir taahhüdü kısmen ya da tamamen yerine getirmemekte ya da bu taahhüdü terk etmektedir. İkinci aşamada, çalışanda karşılanmamış yükümlülük algısı oluşmakta; üçüncü aşamada verilen sözlerle ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılmakta; dördüncü aşamada bu durum sosyal sözleşme çerçevesinde değerlendirilmektedir. Beşinci aşamada algılanan farklılıklar yorumlanmakta ve son aşamada çalışanda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair net bir algı oluşmaktadır. Bu çok aşamalı süreç, ihlalin yalnızca nesnel bir durum değil, bireyin örgütle ilişkisini yeniden değerlendirdiği bilişsel ve duygusal bir süreç olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşmeler doğaları gereği öznel ve algısaldir; bu nedenle örgütün yükümlülüklerini fiilen yerine getirdiği durumlarda bile, çalışanlar bu çabayı yeterli bulmayabilir ve yine de ihlal algısı geliştirebilir (Fettahlioğlu, 2015).

Burada önemli olan, örgütün ne yaptığı değil, çalışanın bu eylemleri nasıl anlamlandırdığıdır.

Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin örgüt–çalışan ilişkisini çok boyutlu ve kırılabilir bir zemine taşıdığı söylenebilir. İhlal, yalnızca bireysel memnuniyetsizlik üretmekle kalmamakta; performans düşüklüğü, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar aracılığıyla örgütün genel etkinliğini tehdit etmektedir. Bu durum, yazılı olmayan bir anlaşma niteliği taşıyan psikolojik sözleşmenin, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir öneme sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Turnley ve Feldman, 2000). Nitekim çalışmalar, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların örgüte yönelik algılarını olumsuz yönde değiştirdiğini, nezaketsizlik, adaletsizlik ya da değer görmeme deneyimlerinin de çoğu zaman sözleşme ihlali olarak yorumlandığını göstermektedir (Doğan ve Karaçelebi, 2021). Bu tür algılar, çalışanlarda güven kaybına ve örgüte karşı mesafeli, hatta savunmacı tutumların gelişmesine neden olabilmektedir.

Psikolojik sözleşmede karşılıklılık ilkesinin sağlanması, istihdam ilişkisinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Rousseau, 2004). Bu çerçevede güven, psikolojik sözleşmenin en temel dayanak noktalarından biri olarak kabul edilmektedir (Rousseau, 1989). Örgüt içerisinde yaşanan yapısal değişiklikler, yeniden yapılanma süreçleri, ekonomik krizler veya yönetim anlayışındaki dönüşümler, çalışanların güven ve bağlılık düzeylerini zayıflatabilmekte; bu da sözleşmenin tek taraflı ihlal edildiği algısının gelişmesine yol açabilmektedir (Herriot vd., 1997). Psikolojik sözleşme ihlalleri, çoğu zaman yöneticilerin verdikleri sözleri kasıtlı biçimde yerine getirmemeleri ya da verilen vaatlerin belirsiz, muğlak ve yorumlamaya açık olması nedeniyle taraflar arasında algısal uyumsuzluk ortaya çıkmasıyla ilişkilidir (Morrison ve Robinson, 1997). Vaatlerin belirsizliği, tarafların farklı bilişsel çerçevelere sahip olması ve iletişim eksiklikleri, ihlal algısına yol açan temel faktörler arasında sayılmaktadır (Pavlou ve Gefen, 2005).

Genel olarak yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütlerin çalışan katkılarına karşılık verme yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklandığını ve bunun da bağlılık ve iş tatmininde azalma, performans düşüklüğü

ile işten ayrılma niyetinde artışa yol açtığını ortaya koymaktadır (Bal vd., 2010). Bu nedenle örgütlerin, çalışanlara verdikleri sözleri tutarlı biçimde yerine getirmeleri, iletişim ve adalet algısını güçlendiren uygulamalara ağırlık vermeleri, psikolojik sözleşme ihlali riskini azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlallerinin temelinde iki ana neden üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün çalışanına yönelik verdiği sözleri kasıtlı olarak yerine getirmemesi ya da öngörülemeyen ekonomik veya yapısal koşullar nedeniyle sözlerini fiilen yerine getirememesidir. İkinci neden ise, tarafların vaatleri farklı biçimlerde yorumlamaları sonucu ortaya çıkan algısal uyumsuzluklardır (Knights ve Kennedy, 2005). Özellikle işe alım ve uyum süreçlerinde, insan kaynakları ve birim yöneticilerinin adaylara örgütsel olanaklar, gelişim imkânları ve kariyer perspektifine ilişkin sundukları mesajlar, çalışanların psikolojik sözleşmeye dair inançlarının temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci boyunca edinilen deneyimler de bu inançların pekişmesine ya da zayıflamasına katkı sağlamakta; böylece çalışanların örgüte yönelik beklenti setleri zamanla şekillenmektedir (Ülbeği ve İplik, 2018).

Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali, literatürde hem bilişsel hem de duygusal bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bir tarafta ihlal, çalışanın örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair geliştirdiği bilişsel çıkarım olarak tanımlanırken; diğer tarafta örgüt tarafından “ihanete uğrama” hissiyle bağlantılı yoğun duygusal tepkiler içeren bir deneyim olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Ülbeği ve İplik, 2018). Buna göre ihlal, yalnızca “sözler tutulmadı” düşüncesiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda öfke, kırgınlık ve adaletsizlik duygularıyla pekişen derin bir psikolojik süreçtir. Bu durum, örgütlerin yalnızca vaat ettikleri koşulları yerine getirmekle kalmayıp, çalışanların güven, adalet ve aidiyet algılarını koruyacak bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri gerektiğini göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali en yalın biçimiyle, çalışanın örgüte sunduğu katkıların karşılığında işverenin kendisine yönelik yükümlülükleri yerine getirmediğine dair geliştirdiği algı olarak tanımlanmaktadır (Torun ve Üçok, 2014). Çalışan ya da işverenin, karşı tarafa yönelik verdiği sözleri ya da üstlendiği sorumlulukları yerine getirmemesi, ihlal algısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Bu tür ihlaller, çalışanların iş doyumunu azaltmakta, örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve performans üzerinde olumsuz etkilere yol

açmaktadır; nihayetinde işten ayrılma niyeti güçlenmekte ve çalışanlar alternatif iş olanaklarını daha fazla değerlendirme eğilimine girmektedir. Çalışanlar örgüt içi süreçleri ve yönetim uygulamalarını ne kadar dikkatli gözlemlerlerse, verilen sözlerle fiili uygulamalar arasındaki tutarsızlıkları fark etme olasılıkları da o denli artmakta; bu da psikolojik sözleşme ihlali algısını güçlendirmektedir (Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022).

Argyris, psikolojik sözleşme kavramını, örgütlerde çatışmaların, işe devamsızlığın ve iş tatminsizliğinin azaltılmasını kolaylaştıran, özellikle sorunlu sistemlerde düzenin sağlanmasında işlevsel bir araç olarak ele almıştır (akt. Buranapın, 2007: 14–15). Bu bakış açısı, psikolojik sözleşmenin yalnızca algısal bir çerçeve değil, aynı zamanda örgütsel sorunların yönetiminde kullanılabilecek pratik bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Schein (1962) ise, psikolojik sözleşmeyi iş görenin örgütsel otoriteyi gönüllü biçimde kabul etmesi ve örgütsel süreçler üzerinde etkide bulunabileceğine dair inancı ile ilişkilendirmiş, böylece kavramın örgütsel davranış ve çalışan tutumları üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamıştır (akt. Polat, 2020).

Psikolojik sözleşme ihlali, bireysel demografik özellikler, örgütsel dinamikler, ekonomik koşullar ve içinde bulunulan dönemin özelliklerine bağlı olarak farklı biçimlerde algılanabilmektedir. Örneğin, yaşça ileri çalışanlar için iş güvenliği ve süreklilik, psikolojik sözleşmenin daha merkezi bir boyutunu oluştururken; genç çalışanlar için kariyer gelişimi, öğrenme fırsatları ve yükselme imkânları daha belirleyici olabilmektedir (Özgen ve Özgen, 2010). Bu nedenle hangi unsurların ihlal olarak algılandığı, çalışanın yaşam evresi, kariyer hedefleri ve örgütle kurduğu bağın niteliğiyle yakından ilişkilidir. Her koşulda, psikolojik sözleşme ihlali algısının, iş performansında düşüş, verimlilikte azalma, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlar doğurduğu literatürde geniş şekilde ortaya konmuştur (Örücü ve Bayramov, 2022).

Shore ve Tetrick (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanın örgütten edindiği bilgiler doğrultusunda sözleşmenin temel şartlarının yerine getirilmediği yönünde geliştirdiği tepkisel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, bireyin kişisel özelliklerine, örgütle olan ilişkisinin niteliğine ve dışsal faktörlere bağlı olarak farklı biçimlerde deneyimlenmektedir (Karagöz, 2024). Robinson'un (1996) vurguladığı gibi, psikolojik sözleşme ihlali çalışanın inancına dayalı öznel bir olgu olup, bu inanç

nesnel gerçeklikle bire bir örtüşmese de bireyin tutum ve davranışlarını güçlü biçimde şekillendirmektedir. Dolayısıyla önemli olan, ihlalin gerçekten gerçekleşip gerçekleşmediğinden çok, çalışanın böyle bir ihlalin var olduğuna inanıp inanmadığıdır. Bu algı oluştuğunda, öfke, güven kaybı, sadakat duygusunda azalma ve üzüntü gibi yoğun duygusal tepkiler ortaya çıkmakta; bu da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütler açısından mutlaka yönetilmesi gereken kritik bir süreç haline getirmektedir (Acaray, 2019).

1.3 Sessiz İstifa

Sessiz istifa (quiet quitting) kavramı, çalışanların görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları yerine getirmekle birlikte, işlerine duygusal olarak bağlanmaktan kaçınmalarını ve örgüte gönüllü katkı sağlamayı reddetmelerini ifade eder (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Bu davranış biçimi, geleneksel istifadan farklı olarak, çalışanın fiilen işte bulunmaya devam etmesine rağmen örgütsel bağlılığının azalması ve performansının minimum düzeye inmesiyle karakterize edilir.

Kavram, ilk kez 2009 yılında Texas A&M Üniversitesi'nde düzenlenen Ekonomi Sempozyumu'nda ekonomist Mark Boldger tarafından kullanılmıştır (Boldger, 2009). Başlangıçta çalışanların aşırı iş yüküne karşı pasif bir tepki biçimini anlatmak amacıyla ortaya atılan sessiz istifa, özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında küresel iş dünyasında yeni bir anlam kazanmıştır (Formica ve Sfodera, 2022). Pandemiyle birlikte çalışma koşullarının değişmesi, uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşması ve iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilediği gözlenmiştir.

Pandemiyle birlikte pek çok sektörde zorunlu olarak evden çalışmaya geçilmesi, başlangıçta rutin dışına çıkma ve mekânsal esneklik gibi algılarla olumlu karşılanmış olsa da (Ipsen vd., 2021), zaman içinde iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sürekli çevrimiçi ve erişilebilir olma beklentisi, mesai dışı iletişim ve “acil” toplantı taleplerinin normalleşmesi nedeniyle iş-yaşam dengesini aşındırmış ve çalışanlarda psikolojik yıpranma hissini güçlendirmiştir (Baumann ve Sander, 2021). Bu bağlamda, bireylerin yalnızca görev tanımlarında yazılı asgari gerekleri yerine getirip fazladan çabayı geri çekmesi biçiminde tezahür eden “sessiz istifa” eğilimi görünür hâle gelmiş; söz konusu eğilim, pandeminin ekonomik ve sosyokültürel

etkileriyle tetiklenen kariyer ve yaşam dengesi sorgulamalarının bir uzantısı olarak yaygınlaşmıştır (Cholteeva, 2022).

Pandeminin yol açtığı “Büyük İstifa” (Great Resignation) dalgasını, çalışanların yalnızca işlerinden ayrılmaları değil, aynı zamanda değer görmeme, tükenmişlik ve tatminsizlik gibi nedenlerle işlerine karşı içsel bir mesafe koymaları olarak değerlendirmiştir (Klotz ve Bolino, 2022). Bu noktada sessiz istifa, bireylerin açıkça istifa etmeksizin işten psikolojik olarak çekilme biçimi hâline gelmiştir.

Kavram, örgütsel davranış literatüründe yeni bir olgu gibi görünse de temelde örgütsel sessizlik, yabancılaşma ve psikolojik sözleşme ihlali gibi klasik kavramlarla benzer dinamiklere dayanmaktadır. Sessiz istifa, bireyin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulması sonucu ortaya çıkan pasif bir direniş biçimi olarak da yorumlanabilir (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Çalışanların işten ayrılmasının örgüt açısından yalnızca olumsuz değil, belirli koşullar altında olumlu yönlerinin de bulunduğu ifade edilebilir. Örneğin, örgütte uzun süredir çalışan bir personelin, yeni işe başlayanlara kıyasla daha yüksek maliyetlerle istihdam edilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durumda yeni çalışanların istihdamı, örgüt açısından maliyetlerin azalmasına katkı sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra, değişime açık örgütlerde yeni bireylerin katılımı, örgütün bakış açısının çeşitlenmesine ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Örücü ve Bayramov, 2022).

Ayrıca, işten ayrılma niyeti geliştiren çalışanların performanslarının zamanla örgütsel beklentilerin altında kalması olasıdır (Güzel, 2019). Bu noktada, örgüte yeni katılan, daha hevesli ve motive çalışanların verimliliği artırarak kurumsal performansa olumlu katkılar sağlaması mümkündür. Dolayısıyla işten ayrılma olgusu, örgütler açısından yalnızca kayıp olarak değil, aynı zamanda yenilenme ve yeniden yapılanma fırsatı olarak da değerlendirilebilmektedir.

Sessiz istifa, özünde çalışanın örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmaktan vazgeçmesi, yalnızca asgari iş gereklerini yerine getirmesi ve örgüte yönelik bağlılığını azaltması biçiminde tanımlanabilir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Dolayısıyla bu olgu, işten ayrılmanın fiziksel değil psikolojik bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu durumu örgütsel sessizlik ile ilişkilendirerek, çalışanların örgütsel süreçlerdeki olumsuzlukları doğrudan dile getirmek yerine, pasif bir direniş

biçimi olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa, örgütsel sessizliğin yeni bir biçimi olarak da yorumlanabilir (Çakan, 2022).

Sessiz istifa, literatürde çok boyutlu bir fenomen olarak ele alınmakta ve nedenleri genellikle bireysel, örgütsel ve kültürel olmak üzere üç ana kategoride değerlendirilmektedir.

- **Bireysel faktörler;** çalışanın içsel özelliklerinden ve yaşam koşullarından kaynaklanan etmenlerdir. Bu faktörlerin başında iş doyumsuzluğu, tükenmişlik sendromu, motivasyon kaybı ve iş-yaşam dengesizliği gelmektedir (Vyas ve Butakhieo, 2021). Özellikle pandemi döneminde uzaktan çalışmanın yarattığı sınır ihlalleri, ev ortamında sürekli ulaşılabilir olma baskısı ve mesai kavramının belirsizleşmesi, çalışanlarda tükenmişlik hissini artırmıştır (Baumann ve Sander, 2021).

Youthall (2022) tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye’de 1002 çalışanın katıldığı araştırmada, sessiz istifaya neden olan unsurların başında düşük ücret (%18,7), kariyer yollarının kapalı olması (%31,3), iş-yaşam dengesizliği (%24,7) ve örgütlerin aşırı performans beklentileri (%1,3) yer almaktadır. Araştırma, çalışanların büyük bölümünün işlerine devam etmelerine rağmen, işlerinden tatmin olmadıklarını ve yalnızca geçimlerini sağlamak amacıyla çalıştıklarını göstermektedir (Çalışkan, 2023).

Bu noktada sessiz istifa, bireyin ekonomik zorunluluklarla psikolojik tükenmişlik arasında sıkıştığı bir “var olma stratejisi” olarak değerlendirilebilir (Lord, 2022). Bu strateji, bireyin tamamen kopmadan hayatta kalmasına olanak tanıyan bir tür psikolojik savunma mekanizması işlevi görmektedir.

- **Örgütsel faktörler;** işyerindeki yapısal ve yönetsel uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların çabalarının karşılığını alamadıkları, adil değerlendirilmedikleri veya yöneticiler tarafından desteklenmedikleri durumlarda sessiz istifa davranışı güçlenmektedir (Hamouche vd., 2023).

Çimen ve Yılmaz (2023), sessiz istifayı yönetsel ihmalin bir sonucu olarak değerlendirmekte; yöneticilerin çalışanların performansını görmezden gelmelerinin, adil olmayan terfi sistemlerinin ve iletişim eksikliğinin çalışanlarda değersizlik hissi yarattığını belirtmektedir. Bu durum, zamanla işten duygusal kopuşa ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açmaktadır.

Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel düzeyde sessiz istifa'nın en güçlü belirleyicilerindendir. Çalışanlar, örgüt tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşündüklerinde güven kaybı yaşamakta; bu durum aktif bir tepki yerine pasif bir geri çekilmeye neden olmaktadır (Fisch, 2003).

- **Kültürel değerler;** bireylerin örgüt içi davranışlarını ve sessiz kalma eğilimlerini önemli ölçüde şekillendirir. Japon kültüründe sessizliğin sosyal uyumun bir parçası olarak olumlu değerlendirildiğini; oysa Batı kültürlerinde sessizliğin çoğunlukla olumsuz, ilgisizlik veya pasiflik olarak algılandığı belirtilmiştir (Fujio, 2004)

Aytaç (2007) ise Türk toplumunda otoriteye bağlılık, hiyerarşik yapıya saygı ve topluluk içinde uyum sağlama isteğinin sessizliği normalleştirdiğini vurgulamaktadır. Bu kültürel eğilim, örgütlerde çalışanların yöneticilerine doğrudan eleştiri getirmemeleri ve sorunları dile getirmekten kaçınmalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle sessiz istifa, sadece bireysel bir tercih değil, aynı zamanda kültürel olarak içselleştirilmiş bir örgütsel sessizlik biçimi olarak da yorumlanabilir (Demir, 2010).

Her ne kadar sessiz istifa çoğunlukla olumsuz bir tutum olarak değerlendirilse de, bu davranış biçimi bazı olumlu psikolojik ve sosyal sonuçlar da doğurabilmektedir. Sessiz istifa öncelikle bireyin psikolojik iyi oluşunu koruma yöneliminden kaynaklanmaktadır. Çalışan, aşırı iş yükü ve sürekli rekabet baskısı altında tükenmişlik yaşamaktansa, iş ve özel yaşamı arasında sınırlar koyarak kendi kontrol alanını yeniden tanımlamaktadır. Bu durum, bireyin öz yeterlilik ve denge algısını güçlendirebilmektedir (Ahmed, 2022).

Ayrıca, yalnızca tanımlı görevleri yerine getiren çalışanların sürekli rekabet baskısından uzaklaşmaları, işyerinde oluşabilecek kıyaslamaların ve gerilimlerin azalmasını sağlayabilmektedir. Bu yönüyle sessiz istifa, bazı durumlarda örgütsel çatışmayı azaltan ve çalışanların birbirlerine karşı daha dengeli ilişkiler kurmalarına imkân tanıyan bir mekanizma haline gelebilir. Diğer taraftan, sessiz istifa bireye tükenmişliğe karşı koruyucu bir tampon etkisi sunabilir. Birey, sürekli artan performans baskısı altında motivasyon kaybı yaşamaktansa, görevini sınırlı ama dengeli biçimde yürütmeyi tercih ederek ruhsal sağlığını koruma yöneliminde olabilir (Lord, 2022).

Bununla birlikte, sessiz istifanın uzun vadede birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği açıktır. Sessiz istifa sürecine giren bireyler, genellikle örgütsel görünürlüklerini kaybetmekte, performanslarının fark edilmemesi nedeniyle değersizlik duygusu yaşamaktadırlar (Çimen ve Yılmaz, 2023). Bu kişiler, işlerine duygusal olarak yatırım yapmadıkları için yalnızca maddi kazanımlara odaklanmakta, yaptıkları işten tatmin duymamakta ve zamanla iş motivasyonlarını kaybetmektedirler.

Gupte (2022) sessiz istifa sürecini üç aşamada ele almaktadır:

- **Duygusal aşama:** Çalışan toplantılarda sessiz kalır, fikir belirtmez, inisiyatif almaz ve planlama süreçlerinden uzak durur.
- **Zihinsel aşama:** Fazla mesaiyi reddeder, sosyal olarak iş çevresinden uzaklaşır ve işini yalnızca zorunlu ölçüde yürütür.
- **Fizyolojik aşama:** İşe geç gelme, erken ayrılma, devamsızlık, hastalık bahanesi üretme ve üretkenlikte belirgin azalma gözlenir.

Bu aşamalar, bireyin örgütsel bağlarını kademeli olarak kopardığı psikolojik çekilme sürecini ifade etmektedir (akt. Çimen ve Yılmaz, 2023).

Sessiz istifanın dışavurumu çoğu kez toplantılara katılım ve katkının azalması, fazladan mesainin reddi, ekip çalışmalarında görünürlüğün düşmesi, mesai içi ve dışı iletişimi asgari düzeye indirme, üretkenlik ve motivasyonda gerileme ile kendini gösterir; süreç tipik olarak duygusal çekilmeden zihinsel uzaklaşmaya, oradan da davranışsal ve fizyolojik yansımaya doğru ilerler (Çimen ve Yılmaz, 2023). Kuramsal açıdan bakıldığında, psikolojik sözleşme çerçevesi karşılıklılık ve adalet beklentilerinin zedelendiği durumlarda gönüllü ekstra-rol davranışlarının geri çekileceğini öngörür; ihlal algısı arttıkça “ses verme” motivasyonu azalır ve kabullenici/savunmacı sessizlik güçlenir (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Vekâlet teorisi ise asil-vekil arasındaki amaç uyumsuzluğu ve izleme maliyetlerinin, çalışanın çaba düzeyini zorunlu asgari eşiğe çekebileceğini ima eder; bu nedenle adalet, tutarlılık ve güvene dayalı yönetim uygulamaları kritiktir (Koçel, 2014).

Bireysel düzeyde sessiz istifanın kısa vadeli yararı, tükenmişlikten korunma, sınır koyma ve kontrol duygusunu yeniden tesis etme gibi psikolojik kazanımlardır (Lord, 2022;). Ancak bu strateji uzun vadede işin anlamı ve tatmininde azalma, örgütsel görünürlük kaybı ve kariyer ilerleyişinde yavaşlama gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Bilgiç, 2017). Ekip düzeyinde çekilme davranışı iş yükü dengesizliği ve

performans açığını görünmez kılarak bulaşıcı bir norm hâline gelebilir; örgüt düzeyinde ise verimlilikte düşüş, örgütsel öğrenmenin zayıflaması, entelektüel ve ilişkisel sermayede aşınma, yetenek tutmada zorluk ve devir maliyetlerinde artış gibi sonuçlar üretir (Öztürk vd., 2023). Ekonomik koşulların sertleşmesiyle tam ayrılmanın rasyonelliği azalırken, “asgariyi yap ve kal” şeklindeki sessiz alternatifin cazibesinin artabileceği de ayrıca not edilmelidir (Klotz ve Bolino, 2022).

Yönetimsel yanıt kök nedenlere odaklanmalı; düzenli ve iki yönlü geri bildirim, psikolojik güven ve şeffaf iletişim, adil/tutarlı İK süreçleri, gelişim ve kariyer olanakları, görev-yetkinlik uyumu ve esnek/hibrit çalışma gibi tasarımlar önleyici rol oynar (Yıkılmaz, 2022). Takdirin görünür kılınması, işin anlamının güçlendirilmesi ve iş-yaşam dengesine saygı, çekilmeyi tersine çevirmede önemli kaldıraçlardır; buna karşılık “sessiz işten çıkarma” gibi toksik pratikler kopuşu hızlandırır (Miller, 2022). Kültürel ve kuşaksal boyut da göz ardı edilmemelidir: Çin’deki “tang ping/düz yatma” hareketi ve ABD’deki Büyük İstifa dalgası, farklı bağlamlarda aşırı çalışma normlarına verilen tepkilerin arttığını gösterirken, Y ve Z kuşaklarının zaman egemenliği ve dengeyi önceleyen değer seti sessiz istifanın görünürlüğünü artırmıştır (Foster, 2022).

Son tahlilde sessiz istifa, bireysel motivasyon kaybından ibaret değildir; örgütlerin adalet, güven ve anlam mimarisindeki boşlukları açığa çıkaran çok boyutlu bir uyarı sinyalidir (Youthall, 2022). Psikolojik sözleşme ve vekâlet perspektifleri birlikte okunduğunda çözüm, tutarlı ve adil uygulamalarla sosliliği teşvik eden güvenli iklimin tesisinde; gelişim/kariyer yollarının görünür kılınmasında ve dengeye saygılı esnek tasarımların kurumsallaştırılmasında yatmaktadır (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Bu doğrultuda geliştirilecek bütüncül politikalar, sessiz çekilme döngüsünü kırarak sürdürülebilir bağlılık ve performansın yeniden üretimine imkân tanıyacaktır.

Sessiz istifa olgusu, farklı teorik çerçevelerle açıklanmıştır.

- **Sosyal Mübadele Teorisi** (Blau, 1964): Bu teoriye göre bireyler, örgütle ilişkilerini karşılıklı fayda ilkesi çerçevesinde sürdürür. Eğer birey, yaptığı katkının karşılığını alamadığını düşünürse bu denge bozulur ve sessiz istifa davranışı ortaya çıkar.
- **Kaynakların Korunması Teorisi** (Hobfoll, 1989): Bireyler sahip oldukları zaman, enerji ve çaba gibi kaynaklarını korumaya çalışırlar. Aşırı iş yükü veya

adaletsizlik algısı, bu kaynakları tükettiğinde çalışan, psikolojik olarak geri çekilerek kaynaklarını korur.

- **Kuşaklar Teorisi** (Twenge ve Campbell, 2018): Özellikle Y ve Z kuşaklarının işten beklentilerinde anlam arayışı, özerklik ve iş-yaşam dengesi ön plana çıkmaktadır. Bu kuşaklar için “fazla çalışmak” bir erdem değil, aksine psikolojik sınır ihlalidir. Bu nedenle sessiz istifa, yeni kuşakların çalışma kültürüne verdiği bir tepki olarak da değerlendirilebilir.

Sessiz istifayı önlemeye yönelik öneriler; Yöneticilerin sessiz istifa sürecini önleyebilmek veya bu durumdaki çalışanları yeniden sürece kazandırabilmek için kullanabilecekleri çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Kelly (2022), tükenmişlik yaşayan çalışanlarla açık iletişim kurulmasını ve bireyin neden yabancılaştığının anlaşılmasını önermektedir. Ayrıca, esnek veya uzaktan çalışma modellerinin uygulanması, çalışanların işlerinden anlam çıkarmalarını sağlayacak pozisyon değişikliklerinin gündeme getirilmesi, sessiz istifanın etkilerini azaltmada etkili olabilir.

1.4 Örgütsel Sessizlik

Örgütler, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya gelen bireylerden oluşan yapılardır. Bu bireylerin tutum ve davranışları, örgütün başarısında doğrudan belirleyici bir role sahiptir (Can vd., 2006). Çalışanların karar alma süreçlerine aktif biçimde katılması, fikirlerinin dikkate alınması ve örgüt içinde değerli hissetmeleri, onların işlerine olan bağlılıklarını artırırken sessizlik, yabancılaşma ve sinizm gibi olumsuz tutumların önüne geçer. Buna karşın, çalışanların seslerini duyuramadıkları veya görüşlerinin önemsenmediğini düşündükleri ortamlarda sessizlik yaygınlaşmakta, bu da örgütsel verimliliği ve yenilikçiliği zayıflatmaktadır.

Sessizlik, çok boyutlu nedenlere dayanan, karmaşık ve kolay tanımlanamayan bir davranış biçimi dinamik bir süreçtir. Bu nedenle sessizliğin altında yatan motivasyonları anlamak, konuşma davranışlarını analiz etmekten çok daha zordur. Çünkü sessizlik, her zaman pasif bir tutumun göstergesi olmayabilir; bazen örgütsel dengeyi koruma, çatışmadan kaçınma ya da statükoyu sürdürme gibi stratejik bir davranış biçimi de olabilir (Milliken ve Morrison, 2003). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, yalnızca “konuşmama” durumu olarak değerlendirilmemektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı tarihsel olarak yönetim literatüründe ilk kez Hirschman (1970) tarafından ele alınmış ve “sadakat” ile ilişkilendirilmiştir.

Hirschman’a göre çalışan sessizliği, pasif fakat yapıcı bir tepki biçimidir; çalışan örgütten kopmak yerine, bağlılığını sürdürerek sessiz kalarak tepki vermektedir (akt. Yıldız, 2013). Zaman içinde bu yaklaşım evrilmiş, örgütsel sessizlik yalnızca “konuşmamanın” değil, aynı zamanda bilgi, fikir ve önerileri kasıtlı olarak esirgeme davranışının da dâhil olduğu daha geniş bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır (Bagheri vd., 2012). Bu dönüşüm, sessizliğin örgütsel yaşam üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik araştırmaları da çeşitlendirmiştir. Güncel çalışmalar, örgütsel sessizliğin azalan çalışan katılımı ve memnuniyeti, yenilikçilik ve üretkenliğin gerilemesi gibi sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Lv vd., 2019). Ayrıca sessizlik, karar alma süreçlerinde bilgi akışını engelleyerek örgütsel öğrenmeyi ve problem çözme kapasitesini zayıflatmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel bir davranış biçimi değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik, iletişim ve karar süreçlerini doğrudan etkileyen yapısal bir sorun olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel sessizlik kavramı, 1970’li yıllarda sosyal psikoloji literatüründe yer bulmaya başlamış, özellikle Albert Hirschman’ın “Exit, Voice and Loyalty” çalışmasıyla kavramsal zemini güçlenmiştir. Hirschman, çalışanların örgüt içindeki memnuniyetsizlik durumlarında ya sessiz kalmayı ya da konuşarak tepki vermeyi seştiklerini öne sürmüştür. Ardından, Neumann’ın (1974) geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı Teorisi”, bireylerin sosyal çevrelerinden dışlanma korkusuyla fikirlerini gizlemeye eğilimli olduklarını ortaya koyarak sessizlik kavramına psikososyal bir boyut kazandırmıştır. 2000’li yıllarda ise Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne ve arkadaşları (2003) ile Brinsfield ve arkadaşlarının (2009) çalışmaları, örgütsel sessizlik konusunu modern örgütsel davranış literatürünün merkezine taşımıştır (akt. Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Örgütsel sessizlik, bireylerin örgütsel süreçlere ilişkin düşünce, öneri veya eleştirilerini bilinçli bir şekilde ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007). Bireysel, örgütsel ve kültürel faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan iletişim ve güç ilişkileri bağlamında anlamlandırılması gereken çok yönlü bir fenomendir. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunlara, uygulamalara veya kararlara ilişkin düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemeleri sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Pasif bir tutum gibi görünse de aslında aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranış biçimidir. Çalışanlar kimi zaman mevcut örgüt yapısını korumak, çatışmadan

kaçınmak ya da olumsuz sonuçlardan çekinmek gibi nedenlerle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Ancak, bu tercih örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Bireyler, değişime karşı direnç gösterebilmekte ve yeni uygulamalara uyum sağlama konusunda yavaş davranabilmektedir. Sessiz kalma eğilimi, yüzeyde uyumlu bir davranış gibi görünse de uzun vadede örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatmakta ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmalarına göre, örgüt içinde fikirlerin açıkça dile getirilmemesi, öğrenen örgüt olma kapasitesini sınırlandırmakta, farklı bakış açılarının paylaşılmasını zorlaştırmakta ve yaratıcı düşüncenin gelişimini engellemektedir. Benzer şekilde Milliken ve Morrison (2003), sessizliğin örgütlerde yalnızca iletişim eksikliğine değil, aynı zamanda yenilikçilik ve problem çözme yeteneğinin zayıflamasına da neden olduğunu vurgulamaktadır (akt. Yaman ve Ruçlar, 2014).

Nitekim örgütsel sessizlik, bilgi akışının zayıflamasına, geri bildirim mekanizmalarının işlememesine ve karar alma süreçlerinde etkinliğin azalmasına yol açmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Bu durum, örgütlerin yenilik yapma ve gelişme kapasitesini doğrudan sınırlayan önemli bir engel niteliğindedir. Sessizliğin hâkim olduğu ortamlarda bireylerin katılımı azalmakta, örgütsel öğrenme süreçleri yavaşlamakta ve hataların görünürlüğü düşmektedir.

Örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için çalışanların bilgi, deneyim ve görüşlerini özgürce paylaşabilecekleri bir iletişim iklimi oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin, açık iletişimi ve katılımı teşvik eden, güven temelli ve şeffaf bir örgüt kültürü inşa etmeleri gerekmektedir (Köse vd., 2001). Böyle bir ortam, sessizliğin yerini katılımcı bir iletişim kültürüne bırakmasını sağlayarak, örgütlerin insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanabilmelerine imkân tanıyacaktır.

Dolayısıyla örgütsel sessizlik, sadece bireysel bir tercih değil, aynı zamanda örgütlerin değişime adaptasyon sürecini yavaşlatan stratejik bir risk unsuru olarak ele alınmalıdır. Açık iletişimi desteklemeyen, farklı görüşleri cezalandıran veya hata yapmayı tolere etmeyen örgüt kültürlerinde sessizlik yaygınlaşmakta; bu da örgütsel gelişim ve yaratıcılığın önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır.

- **Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel, yönetsel ve örgütsel birçok faktör etkili olmaktadır. En temel nedenlerden biri, çalışanların örgüt içinde fikirlerini açıkça ifade etmeleri durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına dair duydukları korku ve güvensizlik duygusudur. Çalışanlar çoğu zaman eleştirilerinin yanlış anlaşılacağı, cezalandırılacakları ya da dışlanacakları kaygısıyla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum özellikle otoriter yönetim tarzının hâkim olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve psikolojik güven ortamının bulunmadığı örgütlerde daha belirgin şekilde görülmektedir (Can vd., 2006).

Ayrıca örgüt içindeki adaletsizlik algısı, yetersiz liderlik davranışları, iletişim eksiklikleri ve geribildirim mekanizmalarının zayıflığı da sessizlik davranışını pekiştiren unsurlar arasındadır. Çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığını veya söylediklerinin bir değişim yaratmayacağını düşünmeleri, öğrenilmiş çaresizlik duygusunu tetiklemekte ve bireyleri konuşmaktan vazgeçmeye yöneltmektedir. Bununla birlikte, kültürel faktörler de sessizliğin oluşumunda etkili olabilmektedir. Özellikle toplulukçu kültürlerde, otoriteye karşı çıkmamanın hoş karşılanmaması veya grup uyumunun öncelikli görülmesi, çalışanların sessiz kalma eğilimlerini artırabilmektedir (Milliken vd., 2003).

- **Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizlik, kısa vadede örgüt içinde çatışmaları azaltıyor gibi görünse de uzun vadede örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve öğrenme süreçleri üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Sessizliğin hâkim olduğu bir ortamda bilgi paylaşımı kısıtlanmakta, çalışanlar arasındaki güven zedelenmekte ve hatalar görünmez hâle gelmektedir. Bu durum, örgütün yenilik üretme kapasitesini, problem çözme becerisini ve stratejik karar alma süreçlerinin doğruluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Ayrıca sessizlik, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını azaltmakta ve örgütsel sinizm, tükenmişlik, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Uzun süreli sessizlik ortamı, çalışanların örgüte katkı sağlama isteğini zayıflatırken, örgüt içinde güvene dayalı iletişimin bozulmasına da neden olmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların görüşlerini

ifade edebilecekleri güvenli ve açık bir iletişim ortamı oluşturmaları, sessizlik davranışını önlemede kritik bir rol oynamaktadır (Çiftçi ve Öneren, 2017)

Örgütsel sessizlik ve çalışanların sessizlik eğilimleri, son yıllarda özellikle yabancı literatürde sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarının dikkatini çeken önemli bir araştırma konusu hâline gelmiştir. Bu ilgi, sessizliğin yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim, güven ve güç dinamikleriyle doğrudan ilişkili karmaşık bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Her ne kadar son dönemde bilimsel olarak daha fazla incelenmeye başlanmış olsa da sessizlik, aslında örgütlerin ve toplumların var olduğu her dönemde gözlemlenmiş, tarihsel bir olgudur. Sessizlik yalnızca bireysel düzeyde ortaya çıkan bir davranış biçimi değil, aynı zamanda bireylerin birbirlerinden etkilenmeleri yoluyla zamanla örgütsel bir iklime dönüşebilen bir süreçtir. Bu nedenle, örgütsel sessizlik yalnızca kişisel tercihlerin bir sonucu olarak değil, kolektif bir davranış kalıbı ve örgütsel kültürün yansıması olarak da değerlendirilmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Bu bağlamda, sessizlik davranışının örgüt içinde yaygınlaşması, çalışanların birbirlerinden öğrenme yoluyla “konuşmamanın güvenli olduğu” yönünde ortak bir algı geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu durum, uzun vadede örgütlerde açık iletişimi, yenilikçiliği ve katılım kültürünü zayıflatarak, sessizliğin bireysel bir davranış olmaktan çıkıp kurumsallaşmış bir norm haline gelmesine yol açmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütlerinde karşılaştıkları sorunlar, süreçler veya iyileştirme fırsatlarıyla ilgili sahip oldukları düşünce, bilgi ve önerileri bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, bireysel düzeyde bir tercih gibi görünse de kolektif bir biçimde ortaya çıktığında örgüt içinde sistematik bir olgu hâline dönüşmektedir. Çalışanların fikirlerini kasıtlı olarak ifade etmemesi, geri bildirim ve iletişim süreçlerinin zayıflamasına neden olarak örgütsel değişim ve gelişimin önünde önemli bir engel oluşturur.

Sessizliğin yaygın olduğu örgütlerde, çalışanlar yalnızca bireysel düzeyde değil, kolektif bir biçimde “konuşmama” normunu benimserler. Bu durum, zamanla örgütsel bir iklime dönüşür ve açık iletişim kültürünü tehdit eder. Bu nedenle,

yöneticilerin güvene dayalı, şeffaf ve katılımcı bir örgüt ortamı oluşturmaları; çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir iklim inşa etmeleri büyük önem taşımaktadır. Böyle bir ortamda, sessizlik yerini etkin iletişim, katılım ve yenilikçi düşünce kültürüne bırakacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Sessizlik, yüzeyde pasif bir eylem gibi görünse de her sessizlik davranışı bu biçimde değerlendirilemez. Aslında örgüt içindeki sessizlik, çoğu zaman farklı duygusal ve bilişsel süreçleri kapsayan aktif bir davranış biçimidir (Dal ve Başkan, 2018). Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği çalışanların örgütü daha iyi bir konuma taşıyabilecek bilgi, beceri ve yeteneklerini bilinçli olarak gizlemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Perlow ve Williams (2003) da örgüt içinde yenilik ve gelişim potansiyeli taşıyan fikirlerin paylaşılmaması veya bastırılmasının örgütsel sessizlik olgusunun bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir (akt. Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Geleneksel yönetim anlayışında sessizliğin uyum ve bağlılık göstergesi olarak yorumlandığı, ancak günümüz rekabetçi ve yenilikçi yönetim modellerinde bu anlayışın geçerliliğini yitirdiğini vurgulanmaktadır. Artık modern örgütlerde sessizlik değil, katılım ve seslilik temel bir değer olarak görülmektedir. Bu değişim, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getiren pasif unsurlar değil, aynı zamanda örgütsel gelişimin fikir üreticileri olarak kabul edilmeleri gerektiğini göstermektedir (Çimen ve Karadağ, 2019).

Örgütsel sessizlik, bireyin hem kendisinden hem de çevresinden kaynaklanan çok boyutlu nedenlere dayanabilmektedir. Çalışanların fikirlerini açıklama davranışında algıladıkları örgütsel iklim ve dışsal çevrenin belirleyici olduğunu, bireylerin çoğunluğun görüşüyle uyuşmadıklarında sessiz kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Bireylerin fikirlerini yalnızca baskın veya kabul gören düşüncelerle uyumlu olduğunda ifade etme eğiliminde olduğunu, aksi durumda “sessizlik sarmalına” dâhil oldukları ortaya koyulmuştur (Scheufele ve Moy, 2000). Çalışanların konuşmalar dahi bir değişim olmayacağına inanmalarının ve örgütlerdeki toksik liderlik davranışlarının sessizliği derinleştiren önemli unsurlar arasında yer aldığı ileri sürülmektedir (Demirtaş ve Küçük, 2019).

Günümüzün rekabetçi iş ortamlarında örgütlerin başarısının temelinde, insan kaynağının nitelik ve katılım düzeyi yatmaktadır. İnsan kaynağını etkin şekilde

kullanamayan, çalışanlarının bilgi ve fikirlerinden yararlanamayan örgütlerin yenilik üretmeleri, değişime uyum sağlamaları ve rekabet avantajı elde etmeleri oldukça güçtür (Özgen ve Sürgevil, 2009). Bu bağlamda örgütsel ses kavramı, değişim ve gelişimin en güçlü itici gücü olarak değerlendirilmektedir. Ancak araştırmalar, çalışanların çoğu zaman fikirlerini dile getirme konusunda çekingen davrandıklarını, konuşmanın riskli bir davranış olarak algılandığını ve bu nedenle örgütsel sessizliğin yaygın bir tutum haline geldiğini göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik, yalnızca iletişimin eksikliği değil; aynı zamanda örgütsel öğrenmenin, yenilikçiliğin ve çalışan katılımının önünde ciddi bir engeldir. Çalışanların düşünsel katkılarını bilinçli olarak gizlemeleri, örgütün bilgi üretim kapasitesini ve karar alma süreçlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların neden sessiz kaldıklarının ve bu davranışı artıran faktörlerin belirlenmesi örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir önem taşımaktadır. Sessizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması, yalnızca bireysel memnuniyet ve motivasyonu değil, aynı zamanda örgütlerin yenilik kapasitesi ve uzun vadeli rekabet gücünü de artıracaktır (Acaray vd., 2015).

Örgütsel sessizlik tek boyutlu bir kavram olmayıp, çalışanların farklı bilişsel ve duyuşsal süreçler sonucunda sessizlik davranışı sergilediği çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda literatürde örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere üç temel başlık altında sınıflandırılmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

- **Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)**

Kabullenici sessizlik, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunların değiştirilemeyeceğine inanmaları sonucunda pasif bir kabulleniş göstermeleri ve fikirlerini açıklamaktan vazgeçmeleri durumudur. Bu sessizlik türünde birey, örgütteki mevcut uygulamaların zorlayıcı, durağan veya çözümü olmayan nitelikte olduğunu düşünerek konuşmanın herhangi bir katkı sağlamayacağına yönelik bir kanaat geliştirir. Zamanla bu kanaat “öğrenilmiş çaresizlik” niteliği kazanarak bireyin örgütsel süreçlere katılım motivasyonunu azaltır. Bu sessizlik türü, örgütlerde durağanlık, yenilikçilik eksikliği ve düşük katılım kültürüne zemin hazırlayan pasif bir uyum stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

- **Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Savunmacı sessizlik, bireylerin fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sonucunda ortaya çıkabilecek olası zarar ve yaptırımlardan kaçınmak amacıyla kendi kendini koruma odaklı olarak sessiz kalmalarıdır. Bu davranış biçimi, çalışanların cezalandırılma, dışlanma, statü kaybı veya yöneticiyle çatışma gibi risk algıları nedeniyle konuşmaktan imtina etmeleriyle şekillenir. Savunmacı sessizlik, örgütlerde psikolojik güven ikliminin zayıf olduğunun önemli bir göstergesidir. Çalışanlar, kendileri için tehdit oluşturabilecek durumlara karşı konuşmama davranışı geliştirerek güvenli alanlarını koruma eğilimindedir. Bu nedenle savunmacı sessizlik, örgüt içinde yüksek güç mesafesi ve otoriter liderlik anlayışının bulunduğu yapılarda daha yaygın şekilde görülmektedir (Detert & Edmondson, 2005).

- **Prososyal Sessizlik (Prosocial Silence)**

Prososyal sessizlik, çalışanların örgütün, çalışma arkadaşlarının veya müşterilerin çıkarlarını korumak amacıyla belirli bilgileri bilinçli olarak ifade etmemeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde birey, fayda üretme niyetiyle hareket etmekte ve sessiz kalmayı iyi niyetli bir davranış olarak değerlendirmektedir. Örneğin, gizliliği yüksek olan bilgileri paylaşmamak, çalışma arkadaşının imajını korumak veya örgütsel çıkarları gözetmek prososyal sessizliğe örnek olarak gösterilebilir. Prososyal sessizlik özünde koruyucu ve etik bir motivasyona sahip olsa da uzun vadede örgütsel öğrenme süreçlerini sınırlayabilmekte ve bilgi asimetrisine neden olabilmektedir (Brinsfield, 2013).

Bu üç sessizlik türü, örgüt içi iletişim ikliminin kalitesine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Kabullenici sessizlik örgütsel değişim kapasitesini zayıflatırken; savunmacı sessizlik psikolojik güven ortamının eksikliğine işaret eder. Prososyal sessizlik ise iyi niyetli görünmekle birlikte kritik örgütsel bilgilerin dolaşımını sınırlandırabilir. Dolayısıyla yöneticilerin, örgütsel sessizliğin türlerini doğru analiz ederek; nedenlerini ortadan kaldıracak, çalışanların sesliliğini teşvik edecek açık iletişim politikaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar, sessiz istifa olgusunun yalnızca bireysel bir tercih veya kişisel memnuniyetsizlikten kaynaklanmadığını, aynı zamanda örgütsel, yönetsel ve toplumsal faktörlerle yakından ilişkili karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Sessiz istifa, çalışanların içsel motivasyonlarının azalmasıyla birlikte

örgüt içindeki etkileşim biçimlerinin, iletişim düzeylerinin ve liderlik tarzlarının bir sonucu olarak şekillenmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin liderlik yaklaşımları, örgüt içi iletişimin niteliği, örgüt kültürünün katılımcı veya baskıcı yapısı, çalışanların örgüt içindeki değer görme düzeyleri ve adalet algıları, sessiz istifa olayının ortaya çıkmasında belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle yöneticilerin iletişim eksikliği, çalışanların katkılarını görmezden gelmeleri, kararlarda tutarsızlık göstermeleri ve örgüt içinde güven ortamını tesis edememeleri, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmakta ve bu durum uzun vadede sessiz istifa davranışını tetiklemektedir. Ayrıca, kuşaklar arası farklılıklar da sessiz istifayı anlamada kritik bir değişkendir. Özellikle Y ve Z kuşakları, önceki kuşaklara kıyasla işin anlamı, kişisel gelişim ve iş-yaşam dengesi konularına daha fazla önem vermekte, bu alanlarda tatmin olmadıklarında işe olan bağlılıklarını pasif biçimde azaltma eğilimi göstermektedirler (Demirkaya vd., 2023).

Bu çerçevede sessiz istifa, yalnızca çalışanların motivasyon kaybı değil, aynı zamanda örgütlerin yönetim anlayışındaki eksikliklerin ve sosyal ilişkilerdeki kırılmaların bir yansımasıdır. Dolayısıyla bu olgunun üstesinden gelebilmek için örgütlerin bütünsel bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini doğru biçimde analiz etmek, onların iş ortamında psikolojik güvenlik hissini güçlendirmek, başarılarının takdir edildiği ve fikirlerinin değer gördüğü bir örgüt iklimi oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Bu tür bir destekleyici ortam, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artıracak, sessiz istifa eğilimlerini azaltacak ve sürdürülebilir bir örgütsel bağlılık kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

1.5 Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm kavramı, köklerini Antik Yunan'daki "kinik felsefeden" almaktadır. Kinikler, toplumsal yozlaşmaya, ikiyüzlülüğe ve çıkar odaklı ilişkilere karşı çıkarken bireyin dürüstlük, erdem ve özgürlük ilkeleriyle yaşaması gerektiğini savunmuşlardır (Dean vd., 1998). Modern literatürde sinizm, bu felsefi kökenden uzaklaşarak, örgütsel bağlamda çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını içeren psikolojik bir tutum biçimine dönüşmüştür (Andersson ve Bateman, 1997). Örgütsel sinizm, örgütle ilgili yaşanan hayal kırıklıkları, adaletsizlikler, etik dışı uygulamalar veya güven kaybı gibi durumlar sonucunda

Çalışanların rgte yönelik eleştirel, alaycı ve umutsuz tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Brandes, 1997).

Sinizm, yalnızca örgüte duyulan olumsuz bir duygu değil, aynı zamanda bir bilişsel değerlendirme sürecidir. alışan, örgütün dürüstlükten uzaklaştığına inanmakta; bu inanç, öfke, küçümseme veya güvensizlik gibi duygularla birleşerek davranışsal sonuçlara (rneğin pasif direnç, sessizlik ya da düşük performans) dönüşmektedir (Naus vd., 2007). Dolayısıyla rgtsel sinizm, bireyin örgütüyle olan psikolojik ilişkisinin bozulmasına işaret eden bir gösterge niteliğindedir. Bu yönüyle, örgütsel sinizm sadece bireysel bir ruh hali değil, aynı zamanda örgütsel iklimin bir yansımasıdır (Reichers vd., 1997).

Örgütsel sinizm kavramı, yönetim yazınında 1980’li yılların sonunda ortaya çıkmıştır. Kanter ve Mirvis (1989), sinizmi örgütlerdeki “kurumsal ikiyüzlülüğün” bir yansıması olarak ele almış ve çalışanların söz verilen değerlerle fiili uygulamalar arasındaki tutarsızlıkları fark ettiklerinde sinik tutumlar geliştirdiklerini belirtmiştir. Reichers ve arkadaşları (1997) sinizmi, başarısız değişim girişimlerinin, yönetimsel manipülasyonların ve etik zafiyetlerin sonucu olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde, örgütsel sinizm çalışanların sessiz protestosu olarak görülmüş; işten fiziksel olarak ayrılmadan, duygusal olarak uzaklaşmaları şeklinde tanımlanmıştır (Andersson, 1996). 2000’li yıllarda yapılan araştırmalar ise sinizmi örgütsel güven, adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve tükenmişlik kavramlarıyla birlikte ele alarak, sinizmin çok boyutlu bir tutum olduğunu ortaya koymuştur (Abraham, 2000).

Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzer biçimde sinizmin örgütlerdeki güven erozyonunun bir sonucu olduğunu göstermektedir (Aslan ve Boylu, 2014). Özellikle kamu kurumlarında ve hizmet sektöründe, liyakat eksikliği, adaletsiz terfi uygulamaları ve iletişim bozuklukları, sinik davranışların başlıca nedenleri arasında görülmektedir.

Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğunu öne srmştir: bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut.

- **Bilişsel boyut**, bireyin örgütün dürüstlük, adalet ve etik değerlere sahip olmadığına ilişkin inancını yansıtır.

- **Duygusal boyut**, örgüte yönelik öfke, tiksinti, küçümseme gibi olumsuz duyguların varlığıyla ilgilidir.
- **Davranışsal boyut** ise bu inanç ve duyguların dışı vurumu olarak ortaya çıkan alaycı söylemler, eleştirel yorumlar, isteksiz katılım ve pasif direnç biçiminde gözlemlenir (akt. Kayaalp ve Özdemir, 2020).

Bu üç boyut birlikte değerlendirildiğinde sinizm, yalnızca bir duygu değil, aynı zamanda bir anlamlandırma sürecidir. Çalışan örgütüyle yaşadığı çelişkileri zihinsel olarak değerlendirir, duygusal tepkiler geliştirir ve sonuçta davranışsal bir yanıt üretir.

Örgütsel sinizmin nedenleri bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin birleşiminden oluşur. Bireysel düzeyde; kişilik özellikleri (yüksek nörotiklik, düşük güven eğilimi), geçmiş olumsuz deneyimler ve düşük psikolojik dayanıklılık sinik eğilimleri artırmaktadır (Naus vd., 2007). Örgütsel düzeyde ise en güçlü belirleyiciler adaletsizlik, güven eksikliği ve psikolojik sözleşme ihlali olarak öne çıkar (Avcı, 2023).

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler bütünüdür (Rousseau, 1995). Bu sözleşmenin ihlali, bireyin örgütüne duyduğu güveni zedeler, adalet algısını bozar ve ihanet hissi yaratır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu süreç, örgütsel sinizmin duygusal zeminini oluşturur. Çalışan, artık örgütü dürüst ve güvenilir bir yapı olarak değil, çıkarıcı ve samimiyetsiz bir sistem olarak görür (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Ayrıca, başarısız değişim yönetimleri, yöneticilerin tutarsız davranışları, yetersiz iletişim ve örgüt içi politika oyunları da sinizmin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Örneğin, çalışanlara vaat edilen terfi fırsatlarının gerçekleşmemesi ya da liyakatsiz atamalar, sinizmi tetikleyen tipik örgütsel ihlallerdir (Çınar vd., 2023).

Örgütsel sinizm, psikolojik boyutuna bakıldığında özünde bir güven krizi olduğu görülmektedir. Çalışan, örgütüne olan inancını yitirdiğinde, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutacağına inanmaz (Eisenberger vd., 2001). Bu durum bir “örgütsel ihanet” duygusu yaratır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). İhanet algısı, bireyin örgütle kurduğu psikolojik sözleşmenin bozulduğunu gösterir. Sinik çalışan, örgütüyle duygusal bağını keser ancak işini kaybetmemek adına görünürde bağlı kalır.

Bu psikolojik durum, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa davranışlarının öncülü olarak değerlendirilmektedir (Kayaalp ve Özdemir, 2020).

Sinizm, özellikle Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre, bireyler örgütleriyle karşılıklı bir fayda ilişkisi kurarlar. Örgüt, çalışana adil, destekleyici ve güvenilir bir ortam sunmadığında, çalışan da karşılık olarak örgüte olan sadakatini ve çabasını azaltır. Bu süreçte sinizm, ihlalin psikolojik yansımasıdır (Blau, 1964).

Ayrıca Kaynakların Korunması Teorisi, sinizmi çalışanların enerji, saygı ve statü gibi psikolojik kaynaklarını korumak için geliştirdikleri bir savunma mekanizması olarak açıklar. Adalet Teorisi bağlamında ise sinizm, dağıtım ve etkileşim adaletine ilişkin olumsuz algıların bir sonucudur (Colquitt vd., 2001). Bu teorik temeller, sinizmin yalnızca bireysel bir tepki değil, aynı zamanda örgütsel bir bozulmanın göstergesi olduğunu ortaya koyar.

Sonuç olarak sinizm; sosyal mübadele ilişkilerinde dengenin bozulması, psikolojik kaynakların tehdit altında algılanması ve örgütsel adalet süreçlerinin aksaması gibi çok boyutlu nedenlere dayanan bir tutum olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmalar, örgütsel sinizmin hem bireysel hem örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bireysel düzeyde sinizm, iş tatmininde azalma, tükenmişlik, düşük motivasyon, stres, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir (Tutar vd., 2021). Örgütsel düzeyde ise iletişim bozuklukları, düşük performans, azalan yenilikçilik, bilgi paylaşımında isteksizlik ve kurumsal itibar kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkar (Kanter ve Mirvis, 1989).

Örgütsel sinizm uzun vadede örgütsel öğrenmeyi ve psikolojik güven ortamını zedelediğini, bunun da çalışanların sessizleşmesine neden olduğu belirtilmektedir. Sinik çalışanlar, fikirlerini paylaşmaktan kaçınarak örgütsel gelişimi engellerler. Bu durum, “sessiz istifa” olarak adlandırılan pasif çekilme davranışının temelinde yer alır (Çınar vd., 2023).

1.6 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişki hem psikolojik sözleşme kuramının hem de yeni nesil çalışma davranışlarını açıklamaya çalışan sessiz

istifa literatürünün tam kesişim noktasında yer almaktadır (Hatipoğlu ve Akduman, 2019).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgüt tarafından kendisine verilen sözlerin yerine getirilmediğine dair geliştirdiği algı ile ortaya çıkmaktadır. Bu algı, zaman içerisinde çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve güvenlerini zayıflatmakta, ekstra rol davranışlarından uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu noktada sessiz istifa kavramı devreye girmektedir. Sessiz istifa, çalışanın işten fiilen ayrılmaksızın yalnızca görev tanımında belirtilen asgari sorumlulukları yerine getirmesi, buna karşılık gönüllü katkılar, yenilikçi fikirler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geri çekmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifanın en önemli tetikleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlali algıladıklarında örgütleri tarafından adil biçimde muamele görmediklerini düşünmekte ve bu durum, çalışan–işveren ilişkisinde var olan eşitlik ve denge algısını zedelemektedir. Adalet ve karşılıklılık duygusunun bozulması, çalışanlarda duygusal geri çekilme ve motivasyon kaybına yol açarak sessiz istifa olarak adlandırılan pasif bir tepki biçiminin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa, açık bir işten ayrılma davranışından ziyade, çalışanın örgüte olan bağlılığını, çabasını ve gönüllü katkısını geri çekerek, görünürde işine devam etmesine rağmen psikolojik olarak örgütten uzaklaşmasını temsil etmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifanın en temel öncüllerinden biri olarak değerlendirilebilir (Koyuncu ve Katlav, 2014).

Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışan açısından bu örtük anlaşmanın bozulduğu, örgütün kendisinden beklediği katkıya kıyasla kendisine verdiği karşılığın adil olmadığı yönünde oluşan bilişsel ve duygusal değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bu algı, Erdem’in (2016) vurguladığı üzere, iş tatmini ve motivasyonun düşmesine, işten ayrılma niyetinin artmasına ve örgüte duyulan güvenin zedelenmesine neden olan kırılma noktasıdır (Hatipoğlu ve Akduman, 2019).

Bu çerçevede, psikolojik sözleşme ihlali sessiz istifanın önemli bir “tetikleyici koşulu” olarak görülebilir; çünkü ihlal algısı, çalışanın örgütle kurduğu değişim ilişkisini sorgulamasına, katkı–karşılık dengesini kendi lehine yeniden ayarlamasına ve en temel düzeyde varlığını sürdürüp fazladan çabayı geri çekmesine yol açmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki bağlantıyı açıklamada başta sosyal mübadele teorisi ve eşitlik teorisi olmak üzere çeşitli kuramsal yaklaşımlar kullanılmaktadır. Sosyal mübadele perspektifine göre çalışan, örgütle ilişkisini “karşılıklılık” ilkesi üzerinden yürütmekte; örgütten adil, dürüst ve destekleyici bir muamele gördüğünde ekstra rol davranışlarıyla, inisiyatifle ve sadakatle karşılık vermektedir (Blau, 1964). Psikolojik sözleşme ihlali algılandığında ise bu denge bozulmakta; çalışan, Robinson ve arkadaşlarının bulgularının da gösterdiği gibi, örgüte yönelik yükümlülüklerini azaltarak algılanan eşitsizliği telafi etmeye yönelmektedir (Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022).

Sessiz istifa, bu açıdan bakıldığında, “tamamen ayrılma” yerine “karşılıklılığı asgari düzeye indirme” stratejisi olarak yorumlanabilir: Çalışan işten çıkmak yerine, yalnızca iş tanımında yazan görevleri yerine getirip, gönüllü katkılarını geri çekerek örgüte verdiği karşılığı minimize eder.

Erdem’in (2016) vurguladığı örnek, bu sürecin gündelik iş yaşamında nasıl işlediğini somutlaştırmaktadır. İşe giriş görüşmesinde terfi, maaş artışı ya da yurtdışı kariyer olanakları gibi vaatlerle örgüte çekilen bir çalışan, bu beklentilerin uzun süre karşılanmadığını, hatta üst yönetimin bu vaatleri gündeme bile almadığını gördüğünde örgüte güvenini kaybetmekte, adaletsizlik algısı geliştirmektedir (Hatipoğlu ve Akduman, 2019).

Bu kırılma anı, çalışanın davranış repertuarında önemli bir dönüşüme kapı aralamaktadır: kimileri sesini yükseltip açıkça itiraz ederken, önemli bir grup çalışan ses yerine sessizlik ve geri çekilmeyi tercih etmekte; görünürde işine devam ederken psikolojik düzeyde işten uzaklaşmaktadır. Sessiz istifa bu uzaklaşmanın yeni kavramsal karşılığı olarak düşünülebilir.

Hatipoğlu ve Akduman (2019) psikolojik sözleşme ihlali ile sessizlik arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin belirleyici rol oynadığını tespit etmiştir. Duygusal dengesizliği yüksek bireylerin, ihlal algısı oluştuğunda sessiz kalmaya meylettikleri; dışa dönük ve uyumlu bireylerin ise fikirlerini dile getirme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Bu bulgular, sessizliğin yalnızca örgütsel değil, psikolojik bir savunma biçimi olduğunu desteklemektedir.

Yapılan çalışmalar, sözleşme ihlali algısının bireylerin örgüte yönelik tutumlarında önemli değişikliklere yol açtığını, özellikle bağlılık ve güvenin zedelendiğini göstermektedir (Örücü ve Biyan, 2018).

Örgütsel sinizmin en belirgin sonuçları arasında örgütsel sessizlik, iş tatminsizliği ve sessiz istifa yer almaktadır. Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde sessizliğin genellikle korku kültürü, misilleme endişesi ve psikolojik güvensizlikten kaynaklandığını belirtmiştir. Sinik çalışan, fikirlerini dile getirmekten kaçınır çünkü konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanır (Detert ve Edmondson, 2005).

Sessiz istifa ise bu sürecin bir sonraki aşamasıdır. Çalışan örgütle psikolojik bağını koparır, görevini yalnızca minimum düzeyde yerine getirir ve örgütsel katkılarını sınırlar (Çimen ve Yılmaz, 2023). Bu bağlamda örgütsel sinizm, sessiz istifaya giden yolun psikolojik altyapısını oluşturur (Avcı, 2023).

1.7 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanlar, çoğu zaman örgüte karşı seslerini duyurmanın fayda sağlamayacağına inanmakta ve mevcut görüş, öneri ya da eleştirilerini bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmaktadır. Bu durum, örgütsel sessizlik olarak kavramsallaştırılmaktadır. Çalışanların sessizliği, yalnızca bireysel düzeyde bir çekilme davranışı değil, aynı zamanda örgüt açısından yenilikçiliğin, problem çözme süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını azaltarak örgütsel sessizliğe zemin hazırlamaktadır.

Roehling (1997), psikolojik sözleşme kavramının temelinde Barnard'ın (1938) “denge teorisi”nin yer aldığını ileri sürmektedir. Söz konusu teoriye göre, bir işletme tarafından çalışana sunulan maddi ve manevi katkılar, çalışandan beklenen katkılarla eşit düzeyde ya da onlardan daha fazla olduğu sürece, çalışan örgüte yönelik katılımını sürdürme eğiliminde olacaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişki, karşılıklı fayda ve dengeye dayalı bir değişim süreci olarak değerlendirilmektedir (akt. Onan ve Turhan, 2022).

Ancak bu denge bozulduğunda, yani çalışan örgüt tarafından verilen sözlerin veya yükümlülüklerin yerine getirilmediğini düşündüğünde, psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkmaktadır. Bu algı, çalışanın örgüte yönelik tutum ve davranışlarında

olumsuz değişimlere yol açabilmektedir. Nitekim psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanlarda iş tatmini düzeyinin azaldığı, örgütsel bağlılığın zayıfladığı ve istifa etme niyetinin güçlendiğı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Aykan, 2014).

Bu bağlamda, istifa davranışı, örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalinin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar, örgütün vaat ettiği koşulları yerine getirmediğini algıladıklarında duygusal bağlılıklarını kaybetmekte, motivasyonları düşmekte ve sonunda işten ayrılma kararı alabilmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali yalnızca bireysel bir memnuniyetsizlik durumu değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve personel sürekliliğini tehdit eden stratejik bir risk faktörüdür.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizliğin önemli bir öncülü olarak değerlendirilebilir. Çalışan, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmadığını ya da beklentilerinin karşılanmadığını algıladığında, sesini duyurmanın bir anlamı olmayacağına inanarak fikirlerini paylaşmaktan vazgeçebilir. Böylece, örgüt içi iletişim kanalları tıkanmakta, yenilikçi düşünce ve geri bildirim süreçleri zayıflamakta ve sonuç olarak örgütsel öğrenme kapasitesi zarar görmektedir (Koyuncu ve Katlav, 2014).

Psikolojik sözleşme, çalışanların örgüte yönelik beklentileri ile örgütün çalışanlara sunduğı algılanan yükümlölükler arasındaki örtük değişim ilişkisini ifade etmektedir (Rousseau, 1995). Çalışanlar, çalışma koşullarına ilişkin sözlü veya yazılı olmayan vaatlerin yerine getirilmesini beklemekte; bu unsurların karşılanmaması durumunda psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşme algısının zedelenmesi, bireylerin örgüte karşı geliştirdiğı güven, bağlılık ve aidiyet duygularını olumsuz etkilemekte; bu durum çoğı zaman çalışanların seslerini ifade etmeme yönünde bir tutum sergilemelerine zemin hazırlamaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin fikir, görüş ve önerilerini bilinçli bir şekilde paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde ortaya çıkmakta ve bu davranış biçimi çoğı zaman psikolojik sözleşme ihlalinin dolaylı bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlar, kendilerine verilen sözlerin tutulmadığına ya da adil olmayan uygulamalara maruz kaldıklarına inandıklarında, örgüte karşı konuşmanın fayda sağlayacağına olan inançlarını kaybederler (Sezgin ve Uçar, 2021). Bu durum, kabullenici sessizlik biçiminde kendini

gösterebileceği gibi, yönetsel yaptırımdan korkuluyorsa savunmacı sessizlik şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Van Dyne, vd, 2003).

Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanlar, yöneticiler tarafından dikkate alınmayacaklarını düşündüklerinde, örgütsel karar alma süreçlerine katkı sağlamak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tercih yalnızca bireysel bir korunma stratejisi değil, aynı zamanda örgütsel güven ortamının zayıfladığının da göstergesidir (Robinson, 1996). Nitekim psikolojik sözleşme algısı olumlu olduğunda çalışanlar örgüte karşı daha açık, katılımcı ve yapıcı tutumlar sergilemekte; ancak sözleşme ihlali algısı arttığında, sessizlik davranışı sistematik bir hal almaktadır (Turnley ve Feldman, 1999).

Diğer yandan, örgütsel sessizlik zamanla psikolojik sözleşmenin yeniden değerlendirilmesine neden olabilir. Çalışanlar seslerini duyuramadıkça, örgütün kendi katkılarına karşılık verme yükümlülüğünü yerine getirmediğine inanabilir ve bu süreç psikolojik sözleşmenin içerdiği karşılıklılık ilkesini zayıflatır (Blau, 1964). Bu bağlamda örgütsel sessizlik yalnızca psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu değil, aynı zamanda ilerleyen süreçte yeni ihlallerin tetikleyicisidir (Naus vd., 2007).

Örücü ve Biyan'ın (2018) imalat sektöründe gerçekleştirdiği araştırma, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bulgulara göre ihlal algısı yükseldikçe hem savunmacı hem kabullenici sessizlik artmakta, prososyal sessizlik ise değişmemektedir. Regresyon sonuçları, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde yaklaşık %10'luk bir açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ile örgütsel sessizlik arasında çift yönlü ve karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgüte karşı aktif katılım göstermelerini engelleyerek sessizlik davranışını artırırken; örgütsel sessizlik de çalışanların örgütle olan örtük anlaşmalarının yeniden şekillenmesine ve güven kaybına yol açmaktadır (Aslan ve Boylu, 2014). Bu nedenle örgütlerin hem psikolojik sözleşmeyi koruyan adil, şeffaf ve tutarlı insan kaynakları politikaları geliştirmesi hem de çalışanların sesliliğini teşvik edecek güven temelli iletişim iklimi oluşturması büyük önem taşımaktadır (Detert ve Edmondson, 2005).

İhlal algısı çalışanlarda iki temel psikolojik süreci tetiklemektedir:

- **Korunma Motivasyonu**

Çalışan, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmadığını gördüğünde kendini güvensiz bir ortamda hisseder. Bu güvensizlik duygusu, bireyi “en az zarar” ilkesiyle hareket etmeye yönlendirir. Bu nedenle çalışan, fikirlerini saklayarak ya da riskli görülen davranışlardan kaçınarak sessiz kalmayı güvenli bir strateji olarak benimser (Pinder ve Harlos, 2001).

- **Faydasızlık Algısı**

Çalışan, örgüt tarafından desteklenmediğini ve adaletin sağlanmadığını düşündüğünde, “Fikir beyan etsem de bir şey değişmeyecek.” yanılışına kapılır. Bu algı, literatürde “öğrenilmiş çaresizlik” ile benzer bir psikolojik işleyiş göstermektedir (Milliken, vd, 2003). Bu durumda sessizlik, örgütsel bağlılığın azalmasının davranışsal bir yansıması hâline gelir.

Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizliğin hem rasyonel hem duygusal temelli bir belirleyicisidir.

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ile örgütsel sessizlik arasında çift yönlü ve karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgüte karşı aktif katılım göstermelerini engelleyerek sessizlik davranışını artırırken, örgütsel sessizlik de çalışanların örgütle olan örtük anlaşmalarının yeniden şekillenmesine ve güven kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle örgütlerin hem psikolojik sözleşmeyi koruyan adil, şeffaf ve tutarlı insan kaynakları politikaları geliştirmesi hem de çalışanların sesliliğini teşvik edecek güven temelli iletişim iklimi oluşturmaları büyük önem taşımaktadır.

1.8 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin oluşumunda da önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, verilen vaatlerin yerine getirilmediğini algıladıklarında, örgüte yönelik hayal kırıklığı, öfke ve haksızlığa uğrama duygusu geliştirebilmekte; bu duygular zamanla örgüte karşı olumsuz, eleştirel ve mesafeli bir tutuma dönüşmektedir. Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerine karşı güven kaybı yaşamaları, umutlarını yitirmeleri ve kuruma yönelik olumsuz değerlendirmelerde bulunmaları ile somutlaşmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlali, sinizmin hem bilişsel hem

de duygusal temellerini besleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin önemli bir tetikleyicisi olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışan, verilen sözlerin tutulmadığını ya da beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğünde, örgüte yönelik olumsuz düşünceler, alaycı yaklaşımlar ve duygusal uzaklaşma davranışları sergileyebilir. Böylece ihlal algısı, yalnızca bireysel düzeyde bir memnuniyetsizlik yaratmakla kalmaz; aynı zamanda örgütün genel iklimini olumsuz etkileyen yaygın bir sinizm kültürünün oluşmasına da zemin hazırlar (Koyuncu ve Katlav, 2014).

Tükeltürk ve ark. (2009) otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı etkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışanlar, örgütün sözlerini tutmadığını algıladıklarında, yönetime karşı olumsuz duygular geliştirip sinik tutumlar sergilemektedir (akt. Aslan, Karacaoğlu ve Boylu, 2014). Bu sinik tutumlar, zaman içinde örgüte olan duygusal bağlılığın azalmasına ve gönüllü çabanın çekilmesine yol açmaktadır

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan açısından bir tür “örgütsel ihanet” olarak kodlandığını ve bu durumun hem duygusal hem de bilişsel düzeyde güçlü yıkıcı etkiler ortaya çıkardığını belirtmektedir. Çalışan, örgütün verdiği sözleri tutmadığını düşündüğünde, bu durumu yalnızca sözselsel bir uyumsuzluk olarak değil, örgütün güvenilirliğine yönelik bir tehdit olarak algılamaktadır. Bu algı, sinizmin ilk adımı olan güven erozyonunu tetikler (akt. Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022).

Alan yazındaki bulgular bu ilişkiyi desteklemektedir. Aslan ve Boylu’nun (2014) konaklama sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütsel güvenin sinizme karşı koruyucu bir tampon görevi gördüğünü ve güven zedelendiğinde sinizmin hızla yükseldiğini göstermektedir. Morrison ve Robinson’ın (1997) da belirttiği gibi, çalışanlar örgütü artık vaatlerini yerine getirmeyen, samimi yetsiz bir taraf olarak algıladıklarında, sinik duygular kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (akt. Özücü ve Biyan, 2018).

Bu ilişkide Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) açıklayıcı bir çerçeve sunar. Teoriye göre çalışan, örgüte sunduğu emek, sadakat ve bağlılığın karşılığında adil bir karşılık bekler. Bu karşılıklılık dengesi bozulduğunda, çalışan örgüte olan

yükümlülüklerini sorgulamaya başlar. Bu sorgulama süreci, sinizmin bilişsel boyutunun temelini oluşturur; birey örgütü “çıkarıcı”, “adaletsiz” veya “tutarsız” bir yapı olarak değerlendirmeye başlar (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Aynı şekilde, Kaynakların Korunması Teorisinde sözleşme ihlali sonrası gelişen sinik tutumları bireyin psikolojik kaynaklarını koruma çabasıyla açıklar. Çalışan, örgüte yatırım yaptığı saygı, çaba, aidiyet gibi kaynakların karşılık bulmadığını gördüğünde, kendisini duygusal olarak geri çekerek kaynak kaybını azaltmaya çalışır. Bu geri çekilme davranışı sinizmin hem nedeni hem de sonucu olarak işlev görmektedir (Hobfoll, 1989).

Bu sürecin duygusal ve davranışsal boyutları da dikkate değerdir. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda öfke, hayal kırıklığı, küçümseme ve güvensizlik gibi yoğun duygusal tepkiler yaratabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Çalışan çoğu zaman işini kaybetmemek adına dışarıdan uyumlu görünmeye devam eder; ancak örgüte yönelik içsel bağlılığı zayıflamış, örgüte ilişkin inançları ise olumsuz bir çerçeveye oturmuştur. Bu durum, sinizmin davranışsal boyutunda pasif direnişler, alaycı tutumlar, isteksizlik ve işten psikolojik uzaklaşma gibi belirtilerle kendini göstermektedir (Naus vd, 2007).

Bu çerçevede sinizm, psikolojik sözleşme ihlali sonrası gelişen duygusal kopuşun hem bir yansıması hem de devamı niteliğindedir. İhlal algısı güçlendikçe, çalışanın örgüte yönelik umudu, bağlılığı ve iyi niyeti zayıflamakta; örgütün dürüstlüğü ve bütünlüğüne dair inançlar olumsuz bir biçimde yeniden şekillenmektedir (Rousseau, 1995). Bu nedenle sinizm, yalnızca bir tutum değil, aynı zamanda ihlalin doğrudan çıktısı olan bilişsel bir yeniden değerlendirme süreci olarak ele alınmaktadır (Avcı, 2023).

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmi hem bilişsel (örgüte yönelik olumsuz inanç ve değerlendirmeler), hem duygusal (öfke, güvensizlik, hayal kırıklığı) hem de davranışsal (geri çekilme, düşük performans, pasif direnç) düzeyde besleyen temel bir süreçtir. İhlalin ortadan kaldırılması, örgütlerin sinizmle mücadele etmesinde en kritik stratejik adımlardan biri olarak görülmektedir. Açık iletişim kanallarının oluşturulması, verilen sözlerin tutarlılıkla yerine getirilmesi ve güvene dayalı örgütsel iklimin inşa edilmesi, sinizmin azaltılmasında kilit öneme sahiptir.

1.9 Örgütsel Sinizm ve Sessiz İstifa İlişkisi

Son yıllarda sessiz istifa (quiet quitting) kavramı, sinizmin modern bir dışavurumu olarak değerlendirilmektedir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Sessiz istifa, çalışanların örgütte kalmaya devam etmesine rağmen yalnızca asgari düzeyde çaba göstermeleri, görev tanımının dışına çıkmamaları ve örgütsel hedeflere duygusal yatırım yapmamaları durumudur.

Örgütsel sessizlikle sessiz istifa arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu süreçte sinizmin aracı bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Sinik çalışan, örgütle psikolojik bağını kopardığında önce sessizleşir, ardından duygusal olarak işinden uzaklaşır. Bu uzaklaşma, işten fiziksel olarak ayrılmasa da davranışsal anlamda istifa ile eşdeğerdir (Çimen ve Yılmaz, 2023).

Formica ve Sfodera (2022) sessiz istifayı, tükenmişlik, değersizlik ve anlam kaybının örgütsel yansıması olarak tanımlamış; sinik tutumların bu süreci hızlandığını göstermiştir. Bu noktada Sosyal Mübadele Teorisi bir kez daha açıklayıcıdır: örgüt, çalışanın katkılarına karşılık adil ve destekleyici davranmadığında, çalışan da örgüte olan bağlılığını geri çeker. Bu geri çekilme, sinizmin davranışsal biçimi olan “sessiz istifa”ya dönüşür (akt. Çalışkan, 2023).

Örgütsel sinizm, örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalinin görünür hale geldiği bir dönüm noktasıdır. Bu duygu, bireyin örgütle arasındaki güven ilişkisini zedeler, konuşma cesaretini yok ederek zamanla sessiz istifa davranışına dönüştüğünü söyleyebiliriz.

Yönetim açısından bu durumu önlemenin yolu, adil, şeffaf ve güven temelli bir örgüt kültürü oluşturmaktan geçmektedir. Çünkü sinik bir örgüt ikliminde inovasyon, bağlılık ve üretkenlik değil; sessizlik, geri çekilme ve istifa eğilimleri kök salmaktadır (Çınar vd., 2023).

1.10 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt yararına olabilecek fikir, bilgi ve endişelerini bilinçli biçimde ifade etmekten kaçınması durumudur (Morrison ve Milliken, 2000). Sinik çalışanlar, örgüte karşı konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanır, bu nedenle sessizlik stratejik bir savunma mekanizması haline gelir (Detert ve Edmondson, 2005).

Çınar, Şahin ve Dönmez (2023), örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe pozitif yönde etki ettiğini belirterek bu ilişkiyi “duygusal tükenmişlik ve umutsuzluk” ekseninde açıklamıştır. Sinik çalışan, örgütsel değişim süreçlerine dahil olma isteğini kaybeder, geri bildirim vermekten kaçınır ve statükoyu korumayı tercih eder. Bu durum örgütsel öğrenme kapasitesini düşürür, yenilikçiliği engeller (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Adalet Teorisi (Greenberg, 1987) bağlamında değerlendirildiğinde, örgüt içinde adaletin zedelenmesi, çalışanların sessizliği tercih etmesine neden olur. Çünkü birey, adil olmayan bir sistemde fikir beyan etmenin bir anlamı olmayacağını düşünür. Bu da sinizmin davranışsal boyutunun sessizlik biçiminde tezahür etmesine yol açar. Ayrıca Kaynakların Korunması Teorisi’ne göre, çalışanlar olumsuz örgütsel ortamlarda psikolojik kaynaklarını korumak amacıyla sessizliği tercih ederler (Hobfoll, 1989). Bu açıdan sessizlik, tükenmişliği önlemeye yönelik pasif bir direnç davranışıdır. Dolayısıyla örgütsel sinizm, örgütsel sessizliğin hem nedeni hem de sürdürücüsü konumundadır.

1.11 Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediğine dair algılarının güçlenmesiyle ortaya çıkan ve karşılıklılık ilkesinin zedeleniği bir durumdur. Çalışanların örgüte yönelik güvenlerinin azalması, duygusal bağlılıklarının zayıflaması ve örgüte karşı negatif tutumların oluşması, ihlal algısının doğal sonuçlarıdır (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşmenin ihlali çoğu zaman çalışanların örgüte ilişkin görüş ve önerilerini dile getirme motivasyonlarını azaltmakta; konuşmanın işe yaramayacağı veya maliyetli olacağı yönünde bir kanaatin oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel sessizlik davranışına yönelmelerinde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların sessizlik eğilimleri, çoğu zaman örgüte stratejik katkı sağlayabilecek bilgi ve fikirlerin bastırılmasıyla sonuçlanmaktadır. İhlal algısı, çalışanlarda “ses vermenin riskli olduğu” ya da “konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği” yönünde bilişsel bir değerlendirmeyi tetiklemekte; bu nedenle kabullenici ve savunmacı sessizlik türleri daha yaygın hâle

gelmektedir (Van Dyne vd., 2003). Bu süreç, örgütlerde kolektif bir konuşmama normu oluşturarak açık iletişim kanallarını daraltır, psikolojik güveni düşürür ve örgütün öğrenme kapasitesini zayıflatır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizliğin güçlü bir öncülü olarak değerlendirilmekte ve örgütsel sessizlik modellerinde temel bir belirleyici olarak ele alınmaktadır (Milliken vd., 2003).

Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgüte yönelik tutumlarında ciddi kırılmalara yol açarak, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan örgütsel sinizm tepkisinin ortaya çıkmasına neden olabilir (Dean vd, 1998). Sinik çalışanlar, örgütün adil, tutarlı ve etik davranmadığına inanmakta; zamanla örgüt amaçlarına ve yöneticilere karşı alaycı, umutsuz ve güvensiz tutumlar geliştirmektedir. Bu duygusal ve bilişsel tepkiler, çoğu zaman psikolojik sözleşme ihlaliyle tetiklenen bir “örgütsel ihanet” algısının dışavurumudur (Morrison ve Robinson, 1997). İhlal algısı arttıkça, çalışanların örgüte duydukları güven azalmakta ve sinizm giderek derinleşmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında literatürde çift yönlü ve döngüsel bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Sinik çalışanlar, konuşmalarının dikkate alınmayacağına, bir sonuç yaratmayacağına veya kendilerine zarar vereceğine inandıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Naus vd., 2007). Bu durum örgütte düşük psikolojik güven ikliminin bir göstergesidir. Aynı zamanda, sessizliğin hâkim olduğu örgüt iklimlerinde çalışanların kendilerini ifade edememesi, örgüte yönelik yabancılaşma, umutsuzluk ve adaletsizlik algılarını artırarak sinik tutumların güçlenmesine zemin hazırlamaktadır (Detert ve Edmondson, 2007; Milliken vd., 2003). Böylece sessizlik ve sinizm karşılıklı olarak birbirini besleyen bir yapıya dönüşmektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlali; örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin önemli bir tetikleyicisidir. İhlal algısı, çalışanların örgüte karşı konuşma motivasyonunu düşürerek sessizlik davranışını güçlendirirken aynı zamanda örgüte yönelik güven, adalet ve sadakat algısını zayıflatarak sinik tutumların gelişimine zemin hazırlamaktadır. Buna karşılık sessizlik ve sinizm, birbirini besleyen sarmal bir yapı oluşturmakta; konuşmayan çalışan sinikleşmekte, sinik çalışan ise daha fazla sessiz kalmaktadır. Bu nedenle örgütlerin şeffaf iletişim politikaları geliştirmesi, verdikleri taahhütleri yerine getirmesi, adalet algısını güçlendirmesi ve çalışan

sesliliğini destekleyen psikolojik güven ortamı inşa etmesi kritik öneme sahiptir (Edmondson, 1999).

Sözleşme ihlali çalışanlarda adaletsizlik ve güven kaybı duygularını tetikler; bu duygular sinizme dönüşür ve birey, konuşmanın bir sonuç doğurmayacağına inanarak sessizliği seçer. Sessizlik kalıcı hale geldiğinde ise örgütsel bağlılık ve aidiyet çözülür, çalışan yalnızca biçimsel görevlerini yerine getiren “sessiz istifa” konumuna geçer.

Psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir diğer önemli mekanizma örgütsel sinizmdir. Dean ve arkadaşlarının tanımına göre örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerini adaletsiz, samimiyetsiz ve çıkarıcı bir yapı olarak algılamaları; bu algıya eşlik eden öfke, hayal kırıklığı ve küçümseme duyguları ve buna uygun eleştirel, alaycı davranış örüntüleridir. Türközü ve Koçoğlu Sazkaya’nın (2020) ampirik çalışması, psikolojik sözleşme ihlalinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde açıkladığını; ihlal puanlarındaki bir birimlik artışın her üç sinizm boyutunda da önemli yükselişlere yol açtığını göstermektedir.

Diğer bir çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi yaklaşık %30 oranında açıkladığını ve bu sinik tutumların yenilikçi iş davranışlarını olumsuz etkilediğini raporlamıştır (Sezgin ve Uçar, 2021).

Daha geniş kapsamlı bir araştırmada ise, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin “örgütün sözünü tutmamasının ortak ürünü” olduğu, ihlallerin sinizmin temel belirleyicilerinden biri haline geldiği ve ihlal algısındaki artışların çalışanlarda “örgütün dürüstlükten yoksun olduğu” inancını güçlendirdiği ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumlar üzerindeki etkisinde sinizmin kısmi aracılık rolü olduğu, ayrıca ihlalin işe devamsızlık ve performans gibi davranışsal tepkileri yordadığı bulgulanmıştır (Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022).

Bu bulgular, ihlal algısının çalışanı hızla “örgüte yabancılaşmaya” ve “sadece zorunlu olanı yapmaya” götürebilecek bir iç süreç başlattığını göstermektedir. Bu noktada sessiz istifa, sinikleşen çalışanın sergileyebileceği olası davranış örüntülerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinik çalışan örgütünü samimiyetsiz, çıkarıcı ve tutarsız gördüğü için, fazladan çabayı artık hak edilmemiş bir yatırım olarak

algılamakta; gönüllü katkılarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, yaratıcı fikirlerini ve “fazla mesaisini” geri çekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada, ihlalin üretkenlik karşıtı davranışları pozitif yönde etkilediği, örgütsel sinizmin ise bu ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir (Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022).

Aynı mantık, fazladan çabayı çekmek fakat işi tamamen bırakmamak anlamına gelen sessiz istifa için de geçerlidir: burada üretkenlik karşıtı açık sabotaj ve zarar verme davranışları yerine, “asgari düzeyde işi sürdürme” ve “ek rolü reddetme” söz konusudur.

Son dönem araştırmaları, bu sürecin sessiz istifaya evrildiğini göstermektedir. Sessiz istifa, çalışanların örgütten fiilen ayrılmadan, yalnızca görev tanımlarında belirtilen işleri yerine getirdikleri; gönüllü davranışları, yenilikçi fikirleri ve ekstra rolleri terk ettikleri durumu ifade eder. Avcı (2023) tarafından yapılan nicel çalışmada, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu; ayrıca işte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa arasında da pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Demirkaya vd., 2023).

1.12 Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki

Sessiz istifa kavramı, örgütsel sessizlik ve psikolojik sözleşme kavramlarıyla doğrudan bağlantılıdır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içi sorunlar hakkında bilgi ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmamaları durumudur (Morrison ve Milliken, 2000). Sessiz istifa ise bu sessizlik hâlinin bir adım ötesine geçerek, çalışanın yalnızca konuşmamayı değil, aynı zamanda katılım ve çabasını da geri çekmesini ifade eder (Çakıcı, 2007). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, sessiz istifanın öncül bir aşaması olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, psikolojik sözleşme (Rousseau, 1995), çalışan ile işveren arasında yazılı olmayan karşılıklı taahhütleri temsil eder. İşverenin çalışanına verdiği sözleri yerine getirmemesi durumunda çalışan, örgütle olan güven ilişkisini yitirir. Bu durum, sessiz istifanın en belirgin tetikleyicilerinden biri olarak karşımıza çıkar (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013).

Çalışan, doğrudan çatışma yerine pasif bir geri çekilme biçimini tercih ederek, işine yalnızca asgari düzeyde bağlı kalır. (Koçel, 2014). Bu süreçte birey hem örgütsel sessizliği hem de psikolojik sözleşme ihlali içselleştirir; bu da duygusal kopuşun kalıcı hâle gelmesine neden olur (Avcı, 2023).

Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışan, örgütün kendisine verdiği sözleri tutmadığına, adil ve dürüst davranmadığına inandığında, sorunlarını dile getirmek yerine bunları içselleştirmeyi, risk almadan sadece görevini yapmayı tercih edebilmektedir. Sessiz istifa davranışı, tam da bu noktada, “örgütsel sessizlik” ile çekilmenin kesişiminde ortaya çıkmaktadır: çalışan hem daha az konuşmakta hem de daha az çaba göstermektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa arasında güçlü ve teorik olarak desteklenmiş bir ilişki bulunmaktadır. İhlal algısının giderilmesi, örgüt içinde güvenin yeniden tesis edilmesi ve çalışanların fikirlerini ifade edebilecekleri açık iletişim ortamlarının yaratılması, sessiz istifa davranışlarının önlenmesinde temel unsurlardır.

1.13 Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkisi

Örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik seslerini kısımlarına ve fikirlerini paylaşmamalarına neden olur. Çünkü sinik çalışan, konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, örgütsel sessizlik davranışına zemin hazırlar. Sessizliğin kalıcı hale gelmesi ise, zamanla “sessiz istifa” biçiminde somutlaşır (Çimen ve Yılmaz, 2023). Örgütsel sinizm ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir, örgütsel sinizmin çalışanların işten duygusal olarak kopmasına ve sadece asgari düzeyde performans göstermesine neden olduğunu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda sinizm, psikolojik sözleşme ihlalinin davranışsal sonucu olan sessiz istifa eğilimini açıklayan kritik bir aracı değişken konumundadır (Avcı, 2023).

1.14 Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sessizlik, Sessiz İstifa ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkisi

Günümüz örgütlerinde çalışan–örgüt ilişkisinin niteliğini derinden etkileyen kavramların başında psikolojik sözleşme yer almaktadır. Çalışanlar, örgüte katıldıkları andan itibaren yalnızca yazılı iş sözleşmesinde yer alan maddi koşulları değil, aynı

zamanda adalet, saygı, dürüstlük, gelişim fırsatları ve güven gibi soyut beklentileri de içeren bir karşılıklılık sistemi oluşturmaktadır (Erkutlu ve Uçak, 2022). Bu beklentilerin örgüt tarafından bir şekilde karşılanmadığına dair algı geliştiğinde ise “psikolojik sözleşme ihlali” ortaya çıkmakta; bu ihlal çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını köklü biçimde değiştirmektedir (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanlarda yalnızca hayal kırıklığı ve motivasyon kaybı gibi duygusal tepkilere yol açmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel güvenin zedelenmesine, bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesine neden olmaktadır. Bu süreçte bireyler örgüte karşı daha temkinli, mesafeli ve eleştirel bir tutum geliştirmekte; bu da örgütsel sinizmin beslenmesine zemin hazırlamaktadır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). Örgütsel sinizm ise hem örgütsel sessizliği hem de sessiz istifayı tetikleyen psikolojik bir mekanizma olarak dikkati çekmektedir (Sezgin ve Uçar, 2021).

İhlal yaşayan çalışanların çoğu, zamanla örgütün adil ve güvenilir olduğuna dair inancını kaybetmekte ve örgüt içindeki uygulamalara şüpheyle yaklaşmaya başlamaktadır. Bu süreç çalışanlarda şu bilişsel döngüyü oluşturur:

“Örgüt verdiği sözleri tutmuyor → Bu örgüt güvenilirmez → Konuşsam da değmez → En iyisi sessiz kalmak → En sonunda yalnızca görevimi yapar çıkarım.”

Bu zincir, psikolojik sözleşme ihlalinin sessizliğe; sessizliğin de sessiz istifaya dönüşmesini açıklayan temel mekanizmadır.

Araştırmalar, örgütsel sinizmin özellikle şu alanlarda kritik bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir:

- İhlal → Güven kaybı → Sinik tutum → Sessizlik
- İhlal → Örgütsel adaletsizlik algısı → Sinizm → Sessiz istifa
- İhlal → Duygusal tükenme → Sinizm → Geri çekilme davranışları

Bu bağlamda sinizm, ihlalin çalışan üzerindeki etkilerini güçlendiren ve davranışa dönüştüren psikolojik bir köprü niteliği taşımaktadır. Bu ilişkiler ağını açıklamada en çok başvurulan teorik çerçeve Sosyal Mübadele Teorisi’dir. Blau (1964), sosyal ilişkilerin karşılıklılık ilkesine dayandığını, bir taraf yükümlülüklerini yerine getirmediğinde diğer tarafın da katkısını azaltarak dengeyi kurmaya çalıştığını

belirtmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali de bu dengenin bozulması anlamına gelir (akt. Kobanoğlu ve Erdoğan, 2022).

Adalet Teorisi (Adams, 1965), çalışanların karşılaştırma yoluyla örgütü değerlendirdiğini; adaletsizlik algısının sinizm, sessizlik ve geri çekilme gibi davranışlara yol açtığını açıklar. Duygusal Olaylar Teorisi ise ihlal algısının duygusal tepkileri tetikleyerek davranışa dönüştüğünü savunur (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Bu üç teori birlikte değerlendirildiğinde şu sonuç ortaya çıkar:

Psikolojik sözleşme ihlali → Adaletsizlik algısı → Olumsuz duygular → Örgütsel sinizm → Sessizlik → Sessiz istifa

Dolayısıyla örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlalinin bireysel tutum ve davranışlara dönüşmesinde kilit bir aracılık sürecidir.

1.15 Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü

Bu araştırmanın temel varsayımlarından biri, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlendiğidir. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güvenin zayıflamasına yol açar; bu da çalışanların örgüte yönelik olumsuz inançlar geliştirmesine neden olur (Morrison ve Robinson, 1997). Sinizm bu aşamada bilişsel bir tepki olarak ortaya çıkar.

Daha sonra bu bilişsel tepki, davranışsal düzeyde sessizliğe ve performans düşüklüğüne dönüşür. Bu zincirleme süreç, '**psikolojik ihlal → sinizm → sessizlik → sessiz istifa**' şeklinde ilerleyen bir örgütsel döngüye işaret eder.

Avcı (2023)'nın bulguları da bu yapıyı desteklemektedir. Çalışmada örgütsel sinizmin hem örgütsel sessizlik hem de sessiz istifa üzerinde anlamlı aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, sinizmin örgütsel işlev bozukluklarının en görünür göstergesi olduğunu kanıtlamaktadır.

Kuramsal açıdan bu aracı rol hem Sosyal Mübadele Teorisi hem de Adalet Teorisi ile açıklanabilir. İhlal sonrası bozulan mübadele dengesi sinik düşüncüyü tetikler; adaletsizlik algısı ise bu düşüncenin sessizlik ve geri çekilme davranışına dönüşmesine neden olur (Greenberg, 1987).

yönetim bilimi literatürü hem de uygulayıcılar açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü örgütsel güvenin zedelenmesi, sinizmin yayılması ve sessizliğin artması, örgütlerin yenilik kapasitesini, performansını ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Bu çalışma özellikle şu açıdan önem taşımaktadır:

- Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik / sessiz istifa şeklindeki ardışık süreci bütüncül şekilde inceleyen çalışmalar sınırlıdır.
- Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde sessizlik ve sinizmin daha belirgin olabildiği literatürde gösterilmesine rağmen (Aytaç, 2007), bu değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar oldukça azdır.
- Modern iş yaşamında giderek yaygınlaşan sessiz istifa olgusunun örgütsel sinizm üzerinden nasıl şekillendiğini açıklayan modeller sınırlı teorik çerçevelere sahiptir.

Bu nedenlerle çalışmanın hem kuramsal literatüre hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Elde edilecek bulgular, yöneticilerin psikolojik sözleşmeyi güçlendiren, adaleti pekiştiren ve çalışan sesliliğini artıran bir örgüt iklimi oluşturmalarına rehberlik edebilecektir.

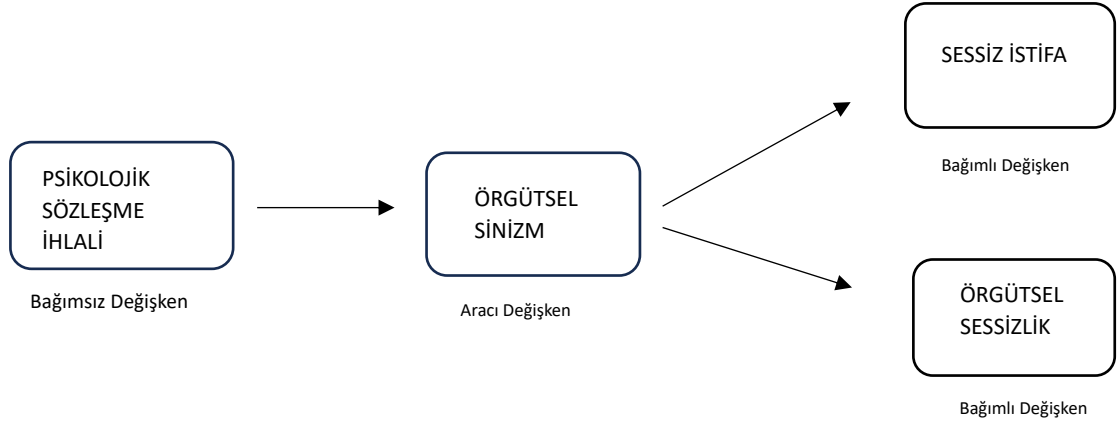
Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan aidiyetlerini artıracak gibi, sessizliğin ve sessiz istifanın önlenmesinde kritik rol oynayacaktır.

2.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

2.1.2.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Sessiz istifa ve örgütsel sessizlik araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm ise psikolojik sözleşme ihlali ile söz konusu bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Araştırma modeli bu değişkenler arasındaki etkileşimi incelemek üzere tasarlanmıştır.

Şekil 1.



2.1.2.2 Araştırma Hipotezleri

- H1.** Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizliği anlamlı şekilde yordar.
- H2.** Psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifa eğilimini anlamlı şekilde yordar.
- H3.** Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm düzeyini anlamlı şekilde yordar
- H4.** Örgütsel sinizm, örgütsel sessizliği anlamlı şekilde yordar
- H5.** Örgütsel sinizm, sessiz istifa eğilimini anlamlı şekilde yordar.
- H6.** Örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.
- H7.** Örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

2.1.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Düzce’de özel sektörde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde görev yapan mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın kapsamı gereği araştırma, fabrikalarda çalışan personele yöneltilmiş olup, veri toplama süreci bu işletmelerde ulaşılabilen çalışanlarla sınırlandırılmıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmacının ulaşabileceği fabrika çalışanlarından veri toplanmasına olanak sağlayarak uygulama sürecini pratik hâle getirmektedir. Ayrıca örneklemin doğrudan üretim ve idari

süreçlerde yer alan çalışanlardan oluşması, araştırmanın konu edildiği örgütsel davranış değişkenlerinin doğru biçimde ölçümlemesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam madde sayısı 50 sorudan oluşmaktadır. Literatürde çok değişkenli analizlerde her bir ölçek maddesi için en az 5 kişi (Kline, 2015), mümkünse 10 kişi önerilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada minimum katılımcı sayısının 250 kişi olması gerekmektedir. Bu ölçüt doğrultusunda veri toplama sürecinde en az 250 fabrikada çalışan bireye ulaşılması hedeflenmiştir.

Örnekleme dâhil edilme kriterleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Katılımcının bir fabrikada aktif olarak çalışıyor olması (mavi yaka veya beyaz yaka),
- Anket formundaki tüm maddeleri eksiksiz yanıtlaması,
- Araştırmaya gönüllü olarak katılması.

Bu araştırmada yaş, cinsiyet, çalışma süresi veya sektör deneyimi açısından herhangi bir sınırlama getirilmemiştir. Veri toplama sürecinde herhangi bir kamu kurumu çalışanına ulaşılmamış olup, araştırmanın tüm örnekleme özel sektörde faaliyet gösteren üretim tesislerindeki çalışanlardan oluşturulmuştur.

Anket formları katılımcılara Google Forms yoluyla gönderilmiştir. Toplam 269 geri dönüş alınmış, ankette eksik veri içermemektedir Böylece çalışmanın örneklemini 269 geçerli anket oluşturmuştur.

Bu şekilde belirlenen örneklem, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa ilişkilerinin incelenmesine olanak sağlayacak nitelikte homojen bir çalışma grubundan oluşmakta; farklı birimler ve pozisyonlardan çalışanların katılımı ise sonuçların üretim sektörü bağlamında genellenebilirliğini artırmaktadır.

2.1.4. Veri Toplama Araçları

Katılımcılara araştırmanın amacını açıklayan kısa bir bilgilendirme metni araştırmacı tarafından sunulmuştur. Anketin birinci bölümünde katılımcılardan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyonu, kıdem yılı gibi demografik bilgiler talep edilmiştir.

Yanıtların anonimliği sağlanmak amacıyla ankette katılımcıyı doğrudan tanımlayabilecek herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmemiştir. Gizliliğin korunması için katılımcıların ad, iletişim bilgisi vb. hiçbir ek bilgi toplanmamıştır.

Bu araştırmada kullanılan Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Sessiz İstifa Ölçeği araştırmanın kuramsal çerçevesi ve değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde analiz edebilmek amacıyla seçilmiştir. Çalışmanın temel amacı, psikolojik sözleşme ihlalinin sessizlik davranışları (örgütsel sessizlik ve sessiz istifa) üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda her bir ölçek, araştırma modelinin kritik bir bileşenini ölçmekte ve değişkenler arasındaki nedensel mekanizmaların güvenilir biçimde test edilmesini mümkün kılmaktadır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği, çalışanın örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilip getirilmediğine ilişkin algısını ölçmekte ve bu araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanlarda güven kaybı, duygusal kopuş, sinizm ve geri çekilme davranışları oluşturduğu literatürde geniş biçimde kanıtlandığı için (Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997), değişkenin doğru ve geçerli biçimde ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu ölçeğin tek faktörlü yapısı ve yüksek güvenirlik düzeyi, araştırma modelinin ilk halkasını sağlam şekilde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Çalışmanın aracı değişkeni olan örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını kapsamakta olup sinizmin psikolojik sözleşme ihlalinin en güçlü sonuçlarından biri olduğu bilinmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). Bu nedenle Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve İnce ve Karacaoğlu (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sinizm Ölçeği, çok boyutlu yapısı (bilişsel-duyuşsal-davranışsal) ve yüksek geçerlik-güvenirlik düzeyi nedeniyle tercih edilmiştir. Ölçekteki üç boyutun tamamı psikolojik sözleşme ihlali sonrası çalışanlarda ortaya çıkan bilişsel kırılmaları, duygusal tepkileri ve davranışsal geri çekilme eğilimlerini ayrıntılı biçimde değerlendirmeyi sağlamaktadır. Bu da sinizmin aracılık etkisini test etmek için optimum yapı sunmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içindeki görüş, duygu ve önerilerini bilinçli şekilde ifade etmekten kaçınmalarını

ifade eder. Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizmin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan sessizlik davranışının ölçülmesinde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve prososyal/korumacı sessizlik türleri; çalışanların neden konuşmamayı tercih ettiklerine ilişkin farklı güdülerini ayırtırmaya olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle ölçek, ihlal ve sinizmin sessizliğe nasıl dönüştüğünü incelemek için kapsamlı bir ölçme avantajı sunmaktadır.

Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni olan sessiz istifa, örgütsel davranış literatüründe yeni görünürlük kazanan kritik bir kavramdır. Sessiz istifa, çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığını azaltarak yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirmesi şeklinde tanımlanmakta ve literatürde psikolojik sözleşme ihlali ile sinizmin önemli bir çıktısı olarak değerlendirilmiştir (Galanis vd., 2023). Türkiye bağlamında özgün bir ölçek bulunmadığından, Galanis vd. (2023) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlamasının Karasioğlu (2024) tarafından gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmada kullanılmasını metodolojik açıdan uygun hâle getirmektedir. Üç alt boyut (kopukluk, inisiyatif eksikliği, motivasyon eksikliği) sessiz istifa davranışının çok boyutlu yapısını yakaladığı için araştırmanın modeline yüksek uyum sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu dört ölçeğin birlikte kullanılması, çalışmanın kuramsal modelini eksiksiz biçimde ölçmeye imkân tanımakta; psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin örgütsel sinizm aracılığıyla nasıl şekillendiğini hem teorik hem de ampirik açıdan test etmeyi mümkün kılmaktadır. Ölçeklerin tamamının literatürde geçerli ve güvenilir araçlar olarak kabul edilmesi, elde edilen bulguların bilimsel tutarlılığını ve karşılaştırılabilirliğini güçlendirmektedir. Analiz sürecinde SPSS programı kullanılmış olup önce betimleyici istatistikler ve normallik testleri yapılmış, ardından korelasyon analizleri, parametrik olmayan ve basit doğrusal regresyonlar uygulanmıştır. Değişkenlerin çoğunun normal dağılmaması nedeniyle korelasyonlarda Spearman katsayısı tercih edilmiştir. Regresyon modelleri, hipotezlerin anlamlılığını değerlendirmek üzere kurulmuştur.

2.1.4.1 Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların örgütleri tarafından verilen sözlerin ne ölçüde yerine getirildiğine ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Aykanat (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak

geçerlik–güvenirlik çalışması yapılan Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği kullanılmıştır. Dokuz maddeden oluşan ölçek, çalışanların eğitim ve gelişim imkânları, ücretlendirme, terfi süreçleri, işin niteliği, iş güvenliği, geri bildirim uygulamaları, değişim yönetimi, kişisel inisiyatif fırsatları ile uzmanlık ve ekip çalışmasına yönelik örgütsel vaatlerin ne ölçüde karşılandığını algılamalarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılar maddeleri 5’li Likert tipi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum ... 5 = Kesinlikle Katılıyorum) ölçek üzerinde değerlendirmiştir. Ölçeğin yapısal özelliği gereği psikolojik sözleşme ihlali hesaplamasında ters puanlama yapılmış; böylece 1 “kesinlikle katılıyorum”, 5 ise “kesinlikle katılmıyorum” değerine dönüştürülmüştür. Bu ters kodlama sonucunda ölçekten alınan yüksek puanlar örgüt tarafından verilen sözlerin daha fazla ihlal edildiğine, düşük puanlar ise ihlal algısının zayıf olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, bu yönüyle çalışanların örgüte yönelik güven, adalet algısı ve karşılıklılık ilkesi temelindeki beklentilerinde meydana gelen kırılmaları sistematik biçimde ölçen güçlü bir araçtır. Ölçeğin Türkçe uygulamalarında yüksek iç tutarlılık elde edilmiş olup Cronbach Alfa katsayısı .94 olarak rapor edilmiştir (Aykanat, 2014). Ayrıca ölçeğin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla 9 maddeye Varimax döndürmeli faktör analizi uygulanmış; özdeğeri 1’in üzerinde tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu yapı Robinson ve Rousseau’nun (1994) belirlediği orijinal tek faktörlü modeli desteklemiştir. Faktör analizi sonucunda ölçek maddeleri toplam varyansın %68,23’ünü açıkladığından, ölçme aracının yapısal açıdan yeterli olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısının 0,93 olması ve Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($\chi^2 = 1922.269$; $p < .000$) ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ve yapı geçerliğini doğrulamaktadır (Aykanat, 2014).

Bu bulgular doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, çalışanların örgüte dair algıladıkları ihlalleri güvenilir ve geçerli biçimde ölçen, örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kabul gören güçlü bir değerlendirme aracı niteliğindedir.

2.1.4.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların sessizlik davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik–güvenirlik çalışması yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların örgüt içinde fark ettikleri sorun, öneri veya geri bildirimleri bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmalarını ölçmeye yönelik olup orijinal

formunda kabullenici sessizlik, savunmacı (korunmacı) sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Taşkiran'ın (2010) Türkçe uyarlama çalışmasında yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 6. maddenin faktör yükünün 0,50'nin altında kalması ve tek başına bağımsız bir faktör oluşturması nedeniyle ölçekte yer almaması gerektiği belirlenmiş ve analizler 14 madde üzerinden yürütülmüştür. Yapılan yeniden analizlerde özdeğeri 1'in üzerinde olan iki faktör elde edilmiş ve toplam açıklanan varyans %68,575 olarak bulunmuştur. Bu faktörlerden ilki, kabullenici ve savunmacı sessizlik maddelerinin tek bir yapı altında birleşmesi sonucu "bireysel sessizlik" (madde 1-9) olarak adlandırılmıştır; bu boyuta ait faktör yükleri 0,84 ile 0,71 arasında olup Cronbach alfa değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör ise korumacı sessizlik maddelerini içermeye devam etmiş ve çalışanın kurumunu veya çevresindeki kişileri korumaya yönelik sessizlik davranışlarını kapsadığı için "ilişkisel sessizlik" (madde 10-14) biçiminde adlandırılmıştır; bu boyutta yer alan maddelerin faktör yükleri 0,88 ile 0,77 arasında değişmekte ve Cronbach alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir. Tüm maddelerin 0,70'in üzerinde faktör yüküne sahip olması, ölçeğin yapısal geçerliğinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ölçek 5'li Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ve ters madde içermemektedir. Genel ölçek Cronbach alfa değeri 0,85 olarak hesaplanmış olup ölçeğin yüksek iç tutarlılık taşıdığı görülmektedir (Taşkiran, 2010).

Bu çalışmada ölçek, örgütsel sessizlik davranışlarının düzeyini ve sessizlik türlerinin psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve sessiz istifa ile olan ilişkisini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

2.1.4.3 Sessiz İstifa Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların sessiz istifa eğilimlerini değerlendirmek amacıyla, Galanis, Vraika, Siskou ve Galanis (2023) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği (Quiet Quitting Scale – QQS) kullanılmıştır. Galanis ve çalışma arkadaşlarının ölçek geliştirme sürecinde, doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri sonucunda sessiz istifa davranışının üç alt boyut ve dokuz maddeden oluşan bir yapı sergilediği belirlenmiş; bu boyutlar çalışanların işe yönelik psikolojik kopuşlarını, ekstra rol davranışlarından çekilmelerini ve motivasyon kayıplarını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Türkiye'de sessiz istifa olgusunu doğrudan ölçen bir ölçeğin bulunmaması nedeniyle,

söz konusu ölçek Karasioğlu (2024) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup, uyarlama süreci çeviri–geri çeviri tekniğiyle yürütülmüş; iki dil uzmanının İngilizceye çevirdiği maddeler bir yönetim akademisyeni tarafından yeniden Türkçeye düzenlenerek ölçeğin içerik tutarlılığı sağlanmıştır. Türkçe formun kapsam geçerliliği örgütsel davranış alanındaki uzman akademisyenler tarafından değerlendirilmiştir. Uyarlama sürecinde uygulanan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerinde, orijinal ölçekte yer alan 2. maddesinin düşük faktör yükü nedeniyle ölçekten çıkarılmasının model uyumunu anlamlı biçimde iyileştirdiği görülmüş ve ölçek Türkçe formunda sekiz maddeli yapıya kavuşturulmuştur. Buna göre ölçeğin üç boyutu; kopukluk (madde 1-3), inisiyatif eksikliği (madde 4-6) ve motivasyon eksikliği (madde 7-8) şeklinde yeniden yapılandırılmıştır. DFA sonuçları ($\chi^2/df = 1.50$; AGFI = 0.88; GFI = 0.94; CFI = 0.96; NFI = 0.90; RMSEA = 0.071) ölçeğin üç faktörlü yapısının kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyum verdiğini göstermektedir. Güvenirlilik analizlerinde ise ölçeğin genel Cronbach alfa katsayısı 0.86 olarak bulunmuş, ölçeğin orijinal ve uyarlanmış formlarında ters maddeye yer verilmediği ve tüm maddelerin 5’li Likert tipi ölçekte değerlendirildiği belirtilmiştir (Karasioğlu, 2024). Bu yönüyle QQS, çalışanların işten psikolojik olarak uzaklaşma süreçlerini, ekstra çaba göstermeye yönelik isteksizliklerini ve motivasyon düzeylerindeki düşüşü bütüncül biçimde değerlendiren, Türkiye’de sessiz istifa olgusunun ölçülmesine ilişkin önemli bir katkı sunan güvenilir bir ölçme aracıdır.

2.1.4.4 Örgütsel Sinizm Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlarını ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de ilk kez Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanarak kültürel eşdeğerliği sağlanan Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun kapsam geçerliliği daha sonra İnce ve Karacaoğlu (2012) tarafından yeniden değerlendirilmiş; açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin Türkçe yapısının geçerli ve güvenilir olduğu doğrulanmıştır. Beşli Likert tipi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum ... 5 = Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilen 13 maddeden oluşan ölçek, örgütsel sinizmi üç alt boyutta ele almaktadır: bilişsel sinizm (madde 1–5), duygusal sinizm (madde 6–9) ve davranışsal sinizm (madde 10–13). Bilişsel sinizm, çalışanın örgüte ilişkin inanç ve değerlendirmelerini; duygusal sinizm, örgüte yönelik olumsuz duygusal tepkilerini; davranışsal sinizm ise alaycı, pasif direnç içeren ya da gönülsüz

davranış örüntülerini kapsamaktadır. Ancak bu çalışma kapsamında örgütsel sinizm, alt boyutlarından bağımsız olarak bütüncül bir yapı şeklinde ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliği yapılan analizlerde oldukça yüksek çıkmış; Cronbach Alfa katsayısı .915 olarak hesaplanmıştır. KMO ve Bartlett testleri ile desteklenen faktör yapısı, ölçeğin Türkçe formunun hem geçerli hem de güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermekte ve örgütsel davranış literatüründe yaygın şekilde kullanılmasını mümkün kılmaktadır (İnce ve Karacaoğlu, 2012).

2.1.5. Veri Analizi

Bu araştırmada veri işleme süreci çok aşamalı olarak yürütülmüş ve analizler sırasıyla uygulanmıştır. İlk olarak demografik değişkenlere ait veri seti gözden geçirilmiş, eksik değerlere rastlanmaması nedeniyle kayıp veri işlemine gerek duyulmamıştır. Örneklemin tanımlanmasına yönelik betimsel istatistikler elde edilmiş; gruplar arası farklılıkları belirlemek üzere uygun koşullarda bağımsız örneklem analizlerinden yararlanılmış, değişkenlerin dağılım özelliklerini değerlendirmek amacıyla normallik incelemeleri yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek adına iç tutarlılık değerleri hesaplanmış ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik ve sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen klasik aracılık analizi yaklaşımı doğrultusunda test edilmiştir. Aracılık analizine ilişkin dört aşamalı regresyon modeli uygulanmıştır. İlk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, üçüncü aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve son aşamada aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişim incelenmiştir. Bu kapsamda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki öncelikle Spearman korelasyon analiziyle incelenmiş, ardından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik yönünde regresyon analizi yapılarak etki düzeyi değerlendirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişki için yine Spearman korelasyon katsayıları hesaplanmış ve psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifa arasında regresyon modeli kurulmuştur. Araştırmada aynı değişkenler tekrar kontrol edilerek psikolojik sözleşme ihlali – örgütsel sessizlik ve psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin ek korelasyon analizleri yapılmış; örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik yönünde regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ile örgütsel

sessizlik arasındaki ilişki Spearman korelasyon analiziyle test edilmiş olup aynı yöntemle detaylandırılmıştır. Örgütsel sinizm ile sessiz istifa arasındaki bağlantı hem Spearman korelasyon analizi hem regresyon modeliyle değerlendirilmiştir. Son olarak araştırma modelinde öngörülen aracılık yapısını test etmek üzere psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü regresyon temelli aracılık analiziyle incelenmiş; psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılığı da aynı yöntemle test edilerek model bütünsel olarak doğrulanmıştır.



3. BÖLÜM BULGULAR

Bu bölümde, psikolojik sözleşmenin sessizlik durumları (sessiz istifa-örgütsel sessizlik) üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü analizine yönelik Düzce ilinde faaliyet gösteren Mavi Yaka – Beyaz Yaka fabrika çalışanları katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması ve bu çalışmadan elde edilen verilerin analiz sonuçları ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1 Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan veri seti toplam 269 katılımcıdan elde edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin tümünde geçerli gözlem sayısının (N = 269) olduğu, herhangi bir eksik veri bulunmadığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların “cinsiyet”, “eğitim durumu”, “medeni durum”, “kurumdaki pozisyon” ve “kıdem yılı” değişkenlerine verdikleri yanıtlar tam ve analizlere uygun niteliktedir. Verilerin eksiksiz olması, yapılacak ileri düzey analizlerde örneklem büyüklüğünün korunmasını sağlamış ve analiz sonuçlarının güvenilirliğini artırmıştır.

Demografik değişkenlerde eksik verinin bulunmaması, özellikle grup karşılaştırmaları ve normallik/dağılım incelemeleri açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle örneklem yapısı, araştırmanın hipotezlerini test etmeye elverişli görünmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	131	48,7
	Erkek	138	51,3
Yaş	18-25	32	11,9
	26-35	86	32,0
	36-45	80	29,7
	46-55	52	19,3
	56 ve Üzeri	19	7,1
Medeni Durum	Bekar	100	37,2
	Evli	169	62,8
Departman	Beyaz Yaka	113	42,0
	Mavi Yaka	156	58,0
Eğitim Durumu	İlkokul	65	24,2

	Lise	87	32,3
	Üniversite	90	33,5
	Yüksek	27	10,0
	Lisan/Doktora		
Kıdem Yılı	0-1 Yıl	23	8,6
	1-5 Yıl	69	25,7
	5-10 Yıl	112	41,6
	10-15 Yıl	65	24,2

Araştırmaya katılan toplam 269 çalışanın %48,7'si kadın (n=131), %51,3'ü erkek (n=138) olup, katılımcı grubunun cinsiyete göre oldukça dengeli bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırmanın cinsiyet temelli yanlılık taşımadan yürütüldüğünü hem kadın hem erkek çalışanların görüşlerinin temsil edildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılanların %42'si beyaz yaka (n=113), %58'i mavi yaka (n=156) çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemde mavi yaka çalışanların daha fazla olması, araştırmanın fabrika işletmelerinde yoğun bulunan operasyonel iş gücünü temsil eden bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu dağılım, sessizlik, sinizm ve sessiz istifa gibi davranışların üretim odaklı örgütlerde nasıl ortaya çıktığını değerlendirmek için önemlidir.

Katılımcıların %37,2'si bekar (n=100), %62,8'i evlidir (n=169). Çoğunluğun evli olması, örneklemde aile sorumluluğu olan çalışanlardan oluştuğunu göstermekte ve çalışan bağlılığı, işten ayrılma eğilimi veya sessizleşme davranışları açısından anlamlı yorumlara olanak sunmaktadır.

Eğitim düzeyinin lise-üniversite arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çeşitlilik, sessizlik ve sinizm gibi örgütsel davranış değişkenlerinin farklı eğitim düzeylerinde nasıl ortaya çıktığının karşılaştırılmasına imkân tanımaktadır.

En büyük grubun 5-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örneklemde örgütü ve iş süreçlerini yakından tanıyan, deneyimli çalışanların ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Kıdem yılı arttıkça örgütsel sessizlik, sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali gibi kavramların daha belirgin hale gelmesi beklenebileceğinden, bu dağılım araştırmanın yorumlanması açısından önemlidir.

3.2 Yaş Dağılımı

Tablo 2: Yaş Dağılımı

N	Geçerli	269
	Hata	0
Ortalama		38,42
Standart Sapma		10,782

Katılımcıların yaş ortalaması 38,42 olup, standart sapma 10,78'dir. En genç katılımcı 19, en yaşlı katılımcı ise 68 yaşındadır. Yaş dağılımının geniş olması, çalışmanın farklı yaş kuşaklarını kapsayan bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiğini ve sonuçların işgücünün farklı deneyim düzeylerini yansıttığını göstermektedir.

Araştırmada katılımcıların yaş bilgisi açık uçlu soru formatı ile toplanmıştır. Bu nedenle değişken sürekli (aralıklı) bir yapıda elde edilmiştir. Ancak gruplar arası karşılaştırma analizlerinde yaş değişkeninin kategorik olarak kullanılması gerektiğinden, yaş değerleri çeyrek değerler (percentiles) dikkate alınarak yeniden kodlanmıştır. SPSS üzerinden elde edilen yüzde 25, yüzde 50 ve yüzde 75 persentil değerleri (30, 38 ve 46,5) doğrultusunda yaş değişkeni beş kategori hâline getirilmiştir. Böylece yaş değişkeni, daha anlamlı karşılaştırmalar yapılmasına imkân veren ordinal bir yapıya dönüştürülmüştür.

Yeniden kodlama işlemi aşağıdaki aralıklara göre gerçekleştirilmiştir:

- 1. Kategori: 25 yaş ve altı
- 2. Kategori: 26–35 yaş
- 3. Kategori: 36–45 yaş
- 4. Kategori: 46–55 yaş
- 5. Kategori: 56 yaş ve üzeri

Bu düzenleme sayesinde yaş değişkeni, analizlerde hem yorumlanabilirliği artırmış hem de karşılaştırmalı istatistiksel yöntemlerin gerektirdiği kategorik veri yapısına uygun hâle getirilmiştir.

Tablo 3: Yaş Kategori

	Frekans	Yüzde
Geçerli 1	32	11,9
2	86	32,0
3	80	29,7
4	52	19,3
5	19	7,1
Toplam	269	100,0

3.3 Veri Normallik Dağılımı

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik dağılımları incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Normallik Testi

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Sessiz İstifa Ölçeği	Örgütsel Sinizm Ölçeği	Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
Skewness	,190	,272	,514	,499
Std. Error of Skewness	,149	,149	,149	,149
Kurtosis	,136	1,380	-,100	-,344
Std. Error of Kurtosis	,296	,296	,296	,296
Sig. (Shapiro- Wilk)	0,000*	0,096	0,000*	0,000*

* $p < .05$, $p < .001$

Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde, değişkenlerin normal dağılıma yakın bir görünüm sergilediği görülmüştür. Çarpıklık değerleri -0.49 ile 1.08 arasında; basıklık değerleri ise -0.74 ile 1.38 arasında değişmektedir. Bu değerlerin tamamı, sosyal bilimlerde normal dağılım için kabul edilen ± 1.5 aralığı içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik, sessiz istifa eğilimi, örgütsel sinizm dağılımlarının analizlere uygun olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifa ve örgütsel sinizm değişkenlerinde p değerleri 0.05'ten küçük olduğu için verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık, örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam puanında ($p=0.096$) normal dağılım varsayımı sağlanmıştır.

Bu nedenle veri setinde genel olarak dağılımın normal olmaması nedeniyle, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde parametrik olmayan testlerin kullanılması daha uygun görülmektedir.

3.4 Ölçek Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alfa katsayısı aracılığıyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Sessiz İstifa Ölçeği	Örgütsel Sinizm Ölçeği	Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
Cronbach's Alpha	0,843	0,485	0,905	0.944
Madde Sayısı	13	8	13	9

Tablo 6: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine Ait Madde-Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
P.S.İ.Ö.1.TERS	19,30	65,323	,805	,936
P.S.İ.Ö.2.TERS	19,28	66,291	,750	,939
P.S.İ.Ö.3.TERS	19,19	65,642	,773	,937
P.S.İ.Ö.4.TERS	19,29	64,387	,824	,935
P.S.İ.Ö.5.TERS	19,38	66,908	,687	,942
P.S.İ.Ö.6.TERS	19,25	64,524	,836	,934
P.S.İ.Ö.7.TERS	19,19	65,694	,768	,938
P.S.İ.Ö.8.TERS	19,29	64,639	,838	,934
P.S.İ.Ö.9.TERS	19,35	66,841	,749	,939

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin içsel tutarlılığını değerlendirmek amacıyla madde istatistikleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin 9 maddeden oluşan toplam formu için Cronbach Alfa katsayısı 0,944 olarak

bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin sosyal bilimlerde kabul edilen 0,70'in üzerindeki güvenilirlik sınırını karşıladığını ve psikolojik sözleşme ihlali yapısını tutarlı biçimde ölçtüğünü göstermektedir.

Madde istatistikleri incelendiğinde, maddelerin ortalama değerlerinin 2,31 ile 2,50 arasında değiştiği, standart sapmaların ise 1,163 ile 1,47 arasında seyrettiği görülmektedir. Bu bulgu, maddelerin katılımcılar arasında yeterli varyans oluşturduğunu ve ölçeğin homojen, ancak tekdüze olmayan bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Ölçek toplam puanı için hesaplanan ortalama 21,69, standart sapma ise 9,079 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında belirli bir farklılaşma bulunduğunu işaret etmektedir.

Sonuç olarak yapılan güvenilirlik analizi, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği'nin mevcut örnekleme güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ve araştırmada kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
36,78	109,028	10,442	14

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (Dyne, Ang ve Botero, 2003; Taşkiran, 2010) güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Ölçeğin genel formu için yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa katsayısı .843 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin araştırma örnekleme açısından yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin betimsel istatistikleri incelendiğinde, genel ortalamanın 36,78 ve standart sapmanın 10,442 olduğu görülmektedir; bu sonuç, katılımcıların sessizlik eğilimlerinin orta düzeye yakın bir seviyede seyrettiğini ortaya koymaktadır.

Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizlerinde, Bireysel Sessizlik alt boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .922 olup oldukça yüksek düzeyde bir iç tutarlılık göstermektedir. Bu alt boyutun ortalaması 19,30, standart sapması ise 8,653 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde, İlişkisel Sessizlik alt boyutunun Cronbach Alfa değeri .841 olup kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik sergilemektedir. Bu alt boyutun ortalamasının 17,48, standart sapmasının ise 5,578 olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu bulgular, örgütsel sessizlik ölçeğinin hem genel formu hem de alt boyutlarıyla birlikte araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde güvenilir ve tutarlı ölçümler sağladığını göstermektedir. Ölçeğe ilişkin varyans değerleri de katılımcı yanıtlarının dağılımının dengeli olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, ölçeğin çalışma kapsamında kullanılmasının istatistiksel açıdan uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Sessiz İstifa Ölçeğine Ait Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
19,90	18,867	4,344	8

Araştırmada kullanılan Sessiz İstifa Ölçeği'nin genel güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayısı üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin toplam sekiz maddeden oluşan genel formu için hesaplanan $\alpha=.485$ değeri, sosyal bilimlerde kabul edilen .70 eşik değerinin altında olmakla birlikte, alt boyutlara ilişkin analizler daha tutarlı sonuçlar vermiştir. Ölçeğin ilk alt boyutunu oluşturan kopukluk maddelerine ait Cronbach Alfa değeri $\alpha=.781$ olup, bu değer ölçeğin bu boyut özelinde güvenilir bir yapı sunduğunu göstermektedir. Kopukluk boyutuna ilişkin ortalama puan 5,61, varyans 7,514 ve standart sapma 2,741 olarak hesaplanmıştır. İkinci alt boyut olan inisiyatif eksikliği için elde edilen Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=.122$ olup, bu boyutun iç tutarlılığının zayıf olduğunu göstermektedir. Bu alt boyuta ilişkin ortalama 7,46, varyans 4,727 ve standart sapma 2,174'tür. Üçüncü alt boyut olan motivasyon eksikliği için güvenilirlik katsayısı $\alpha=.790$ 'dır; bu sonuç, motivasyon eksikliği maddelerinin ölçek içinde yüksek bir tutarlılık sergilediğini göstermektedir. Bu alt boyutta ortalama puan 6,83, varyans 4,814 ve standart sapma 2,194 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular bir arada değerlendirildiğinde, Sessiz İstifa Ölçeği'nin genel formunun sınırlı bir güvenilirlik sunmasına karşın, özellikle kopukluk ve motivasyon eksikliği boyutlarında kabul edilebilir düzeyde güvenilir bir yapı ortaya koyduğu söylenebilir. Bu durum, ölçeğin alt boyutlarının araştırma bağlamında daha tutarlı çalıştığını ve değerlendirmelerin boyut bazında ele alınmasının daha sağlıklı sonuçlar üreteceğini göstermektedir.

Tablo 9: Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
31,25	125,440	11,200	13

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş ve ölçeğin toplam güvenirlik değeri 0,905 olarak bulunmuştur. Bu yüksek katsayı, ölçeğin araştırma örnekleminde oldukça güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam puanına ilişkin hesaplanan ortalama 31,25 olup standart sapma 11,200 olarak belirlenmiştir; bu bulgu, katılımcıların sinizm düzeylerinin orta-yüksek aralığa yayıldığını göstermektedir.

Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde, bilişsel sinizm boyutuna ilişkin Cronbach alfa katsayısının 0,823, ortalamasının 12,62, standart sapmanın ise 4,799 olduğu görülmüştür. Bu değerler bilişsel sinizm maddelerinin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu ve katılımcıların yanıtlarında belirgin bir homojenlik bulunduğunu göstermektedir. Duygusal sinizm boyutunda alfa katsayısı 0,900 olarak hesaplanmış olup, ortalama 8,65, standart sapma ise 4,303 olarak bulunmuştur. Bu durum, duygusal sinizmin ölçülmesinde maddelerin güçlü bir iç tutarlılık sergilediğini ve katılımcıların duygusal sinizm düzeylerinde görece geniş bir dağılım olduğunu ortaya koymaktadır. Davranışsal sinizm boyutuna ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0,771, ortalama 9,97, standart sapma ise 4,014 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, davranışsal sinizm maddelerinin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu ve katılımcıların davranışsal sinizm eğilimlerinin orta düzeyde seyrettiğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm ölçeğinin hem toplam düzeyde hem de alt boyutları bazında yüksek güvenirlik değerlerine sahip olduğu ve araştırma örneklemini için geçerli ve tutarlı bir ölçme aracı niteliği taşıdığı anlaşılmaktadır.

3.5 Değişkenler Arası Analiz

Bu bölümde araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi

		Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	Korelasyon Katsayısı	1,000	,357**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	269	269
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Korelasyon Katsayısı	,357**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	269	269

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman sıra korelasyon analizi, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r = ,357$; $p < .001$). Elde edilen katsayı, ilişkinin düzey olarak orta güçte olduğunu işaret etmektedir. Bu sonuç, psikolojik sözleşme ihlali algısı yükseldikçe çalışanların daha fazla sessizlik eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgüte yönelik beklentilerinin karşılanmadığını düşünmeleri, örgütsel sorunlar veya işleyişle ilgili konularda konuşma, fikir belirtme ya da geri bildirim verme motivasyonlarını azaltmakta; sessiz kalma davranışını artırmaktadır. Bu bulgu, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir sosyal-psikolojik belirleyici olduğunu göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Tablo 11 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	29,328	1,579	-	18,574***	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,344	0,067	,299	5,118***	,000

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

R = .299

R² = .089

Düzeltilmiş R² = .086

$$F(1, 267) = 26.190$$

$$p .000$$

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1,267)=26,190$; $p<.001$). Model Summary tablosu, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık %8,9'unu açıkladığını göstermektedir ($R^2=.089$). Katsayılar tablosu incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliği anlamlı biçimde yordadığı anlaşılmaktadır ($\beta=.299$; $t=5.118$; $p<.001$). Bu bulgu, psikolojik sözleşme ihlalindeki artışın çalışanların sessiz kalma eğilimini yükselttiğini göstermekte ve H1 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	17,305	0,666	-	25,965***	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,120	0,028	,250	4,220***	,000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

$$R = .250$$

$$R^2 = .063$$

$$\text{Düzeltilmiş } R^2 = .059$$

$$F(1, 268) = 17.808***$$

Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin sessiz istifa üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($F(1,268)=17,808$; $p<0,001$). Analiz bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifa düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Modelde yer alan bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlalinin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,250$; $p<0,001$). Buna göre psikolojik sözleşme ihlali puanındaki artış, sessiz istifa puanının da artmasıyla ilişkilidir. Açıklanan varyans oranı incelendiğinde modelin sessiz istifa değişkenine ilişkin toplam varyansın %6,3'ünü açıkladığı görülmektedir. H2 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 13: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi

		Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	Sessiz İstifa Ölçeği
Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	Korelasyon Katsayısı	1,000	,227**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	269	269
Sessiz İstifa Ölçeği	Korelasyon Katsayısı	,227**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	269	269

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Tablo 13'te yer alan Spearman korelasyon analizi sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlali toplam puanı ile sessiz istifa toplam puanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,227$; $p < ,001$; $N = 269$). Analizde anlamlılık düzeyinin 0,01'in altında olması, değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının pozitif olması, psikolojik sözleşme ihlali düzeyi arttıkça sessiz istifa düzeyinin de birlikte arttığını göstermektedir.

Tablo 14: Psikolojik Sözleşme İhhalinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	15,399	1,430	-	10,767***	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,731	0,061	,592	,592***	,000

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

$$R = .592$$

$$R^2 = .351$$

$$\text{Düzeltilmiş } R^2 = .348$$

$$F(1, 267) = 144.200***$$

Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin sinizm düzeyini anlamlı biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1,$

267)=144.200, $p<.001$). Model kapsamında psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin sinizm üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %35'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=.351$; Düzeltilmiş $R^2=.348$). Katsayılara ilişkin bulgular incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali düzeyinin sinizm düzeyini anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta=.592$, $p<.001$). Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali arttıkça sinizm düzeyinin de arttığı görülmektedir. H3 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 15: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelasyon Analizi

		Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sinizm
Psikolojik Sözleşme İhlali	Korelasyon Katsayısı	1,000	,583**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	269	269
Örgütsel Sinizm	Korelasyon Katsayısı	,583**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	269	269

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman korelasyon analizine göre, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,583$; $p < .001$). Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali arttıkça sinizm düzeyinin de yükseldiği görülmüştür. Korelasyon katsayısının anlamlı çıkması, değişkenler arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	14,046	2,259	-	6,219***	,000
Örgütsel Sessizlik	0,468	0,059	,436	7,914***	,000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

$$R = .436$$

$$R^2 = .190$$

$$\text{Düzeltilmiş } R^2 = .187$$

$$F(1, 267) = 62.638^{***}$$

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir ($F(1,267)=62,638$; $p<.001$). Modelin açıklama gücü %19'dur ($R^2=.190$). Analize göre örgütsel sessizlikteki artışın örgütsel sinizmi anlamlı biçimde artırdığı görülmektedir ($\beta=.436$; $p<.001$). Bu doğrultuda, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. H4 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 17: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korolesyon Analizi

		Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Sessizlik	Korelasyon Katsayısı	1,000	,446**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	269	269
Örgütsel Sinizm	Korelasyon Katsayısı	,446**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	269	269

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo verileri incelendiğinde örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgütsel sinizm toplam puanı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Spearman's rho = ,446; $p < .01$). Elde edilen korelasyon katsayısı, örgütsel sessizlik düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin de artma eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Anlamlılık düzeyinin 0.01'in altında olması, söz konusu ilişkinin istatistiksel olarak güçlü ve tesadüfi olmayan bir yapı gösterdiğini ve değişkenler arasında birlikte değişim yönünün tutarlı olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının orta büyüklükte olması ise ilişki düzeyinin ölçülebilir ve kayda değer bir seviyede olduğunu, değişkenlerin birbirini belirli ölçüde açıklayabildiğini ancak etki ilişkisinin tek yönlü belirleyicilik taşımadığını işaret etmektedir. Bu bulgu, örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel sinizm eğilimlerinin de yükseldiğine dair ampirik bir kanıt sunmaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	18,983	3,121	-	6,083***	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,616	0,153	,239	,4,021***	,000

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

R = .239

R² = .057

Düzeltilmiş R² = .054

F(1, 267) = 16.171***

Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre örgütsel sinizmin sessiz istifa üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda modelin anlamlı bulunduğu belirlenmiştir (F(1,267)=16,171; p<.001). Örgütsel sinizmin sessiz istifayı anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir (β = ,239; p<.001). Modelin açıklama gücü incelendiğinde örgütsel sinizmin sessiz istifadaki değişimin yaklaşık %5,7'sini açıkladığı görülmektedir (R² = ,057). Bu doğrultuda örgütsel sinizm düzeyi arttıkça sessiz istifa düzeyinin de anlamlı şekilde arttığı anlaşılmaktadır. H5 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 19: Örgütsel Sinizm ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiye İlişkin Spearman Korelesyon Analizi

		Örgütsel Sinizm	Sessiz İstifa
Örgütsel Sinizm	Korelasyon Katsayısı	1,000	,228**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	269	269
Sessiz İstifa	Korelasyon Katsayısı	,228**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	269	269

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Bu çalışmada örgütsel sinizm ile sessiz istifa arasındaki ilişki Spearman korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = ,228$, $p < ,001$). Buna göre katılımcıların örgütsel sinizm düzeyi arttıkça sessiz istifa eğilimlerinin de anlamlı biçimde yükseldiği belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel sinizm ve sessiz istifa davranışlarının birlikte artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. H5 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 20: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	23,603	1,784	-	13,231***	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,072	0,079	,063	0,918	,360
Örgütsel Sinizm	0,372	0,064	,399	5,832***	,000

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

R = .439

R² = .193

Düzeltilmiş R² = .187

F(2, 266) = 31.721***

Analiz sonucunda, örgütsel sessizlik üzerinde psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin birlikte anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Regresyon modeli anlamlı bulunmuş ($F=31,721$; $p<.001$) ve model değişkenlerinin örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık %19'unu açıkladığı belirlenmiştir ($R^2= .193$). Katsayılar incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin pozitif fakat düşük düzeyde olduğu ($\beta= .063$; $p=.360$) ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Buna karşılık örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve güçlü bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir ($\beta= .399$; $p<.001$). Bu bulgular, örgütsel sessizlik davranışının oluşumunda sinizmin belirleyici bir rol oynadığını, psikolojik sözleşme ihlalinin ise sinizmle birlikte ele alındığında tek başına anlamlı bir etkisinin kalmadığını göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar, örgütsel sinizmin hem örgütsel sessizliği doğrudan etkilediğini hem de psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel

sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamada kritik bir işlev üstlendiğini ortaya koymaktadır. H6 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 21: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	16,469	0,794	-	20,737***	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,080	0,035	,167	2,284*	,023
Örgütsel Sinizm	0,054	0,028	,140	1,193	,057

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

R = .274

R² = .075

Düzeltilmiş R² = .068

F(2, 266) = 10.823**

Sinizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulan regresyon modelinde, modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F(2,266)=10,823$; $p<.001$). Modelin açıklama gücü düşük seviyede olmakla birlikte ($R^2=.075$), sinizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin birlikte örgütsel sessizlik düzeyinin yaklaşık %7,5'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Katsayılar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu ($\beta=.167$; $p=.023$) belirlenmiştir. Buna karşın sinizmin etkisi anlamlılık sınırına yakın bir değer göstermiş ancak istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=.140$; $p=.057$). Bu sonuçlar, örgütsel sessizlik düzeyinin artmasında psikolojik sözleşme ihlalinin daha belirgin bir rol oynadığını, sinizmin ise modele katkı sağlamakla birlikte tek başına anlamlı bir açıklayıcı güç oluşturmadığını göstermektedir. H7 hipotezinin desteklenmediğini ortaya koymaktadır.

4. TARTIŞMA

Pandemiyle birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları, iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesine, mekân ve zaman açısından sürekli çevrim içi olma hâli, çalışma saatleri net olarak tanımlanmayan, dinlenme ve toparlanma imkânı azalan çalışanlar, giderek işten duygusal olarak uzaklaşma, sadece zorunlu görevleri yerine getirme ve gönüllü katkıdan geri çekilme eğilimi gösterebilmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa, kimi çalışmalarda “tembellik” ya da “düşük performans” olarak değil, aşırı talepler ve yetersiz kaynaklar karşısında geliştirilen meşru bir öz-bakım stratejisi olarak tartışılmaktadır (Ahmed, 2022; Lord, 2022). Başka bir ifadeyle çalışan, işini tamamen bırakmak yerine, psikolojik ve duygusal kaynaklarını koruyabilmek için işteki varlığını asgari düzeye çekmektedir; bu da sessiz istifa davranışını, COR (Conservation of Resources – Kaynakların Korunumu Kuramı) perspektifinden rasyonel bir savunma tepkisi hâline getirmektedir.

Türkiye bağlamında sessiz istifa olgusuna bakıldığında, özellikle genç kuşak çalışanlar arasında düşük ücret, sınırlı kariyer fırsatları ve bozulmuş iş–yaşam dengesi üçlüsünün belirleyici olduğu görülmektedir. Youthall (2022) tarafından yapılan araştırmada, Y ve Z kuşağı çalışanların önemli bir bölümünün, fazla çaba göstermelerine rağmen karşılığında yeterli maddi ve manevi tatmin elde edemediklerini düşündükleri için sessiz istifa eğilimine yöneldikleri ortaya konmuştur. Bu bulgu, Sosyal Mübadele Teorisi’nin karşılıklılık ilkesine ve Beklenti Teorisi’nin “çaba–ödül dengesi” vurgusuna paralel bir görünüm sergilemektedir. Twenge ve Campbell (2018) de genç kuşakların anlam, esneklik ve kişisel gelişim beklentilerinin yüksek olduğunu; bu beklentilerin karşılanmadığı durumda işten psikolojik çekilmenin hızlandığını belirtmektedir. Dolayısıyla ekonomik koşullar (düşük ücret, güvencesizlik) ile değer–uyum ve anlam arayışı birlikte ele alındığında, sessiz istifa sadece bireysel bir tercih değil, bozulmuş sosyal mübadele ilişkisinin ve karşılanmayan beklentilerin bir sonucu olarak okunabilmektedir.

Sessiz istifa eğilimi, özellikle sağlık, eğitim ve kamu hizmetleri gibi yüksek talep ve yoğun duygusal emek gerektiren alanlarda daha görünür hâle gelmektedir. Galanis vd. (2023), Yunanistan’da sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada tükenmişlik düzeyi yükseldikçe sessiz istifa eğiliminin arttığını göstermiş ve bu sonucu JD–R (İş Kaynakları Modeli) ve COR (Conservation of Resources – Kaynakların Korunumu Kuramı) çerçeveleriyle açıklamıştır. Yüksek iş talepleri,

düşük kontrol ve sınırlı sosyal destekle birleştiğinde çalışanların psikolojik sözleşme algısı “koruma, destek ve adil yük dağılımı” beklentisi üzerinden daha kırılgan hâle gelmektedir. Bu tür bağlamlarda ihlal algısı güçlendikçe, çalışanların hem örgüte hem de üstlerine olan güveni zayıflamakta; önce sinik duygular, ardından sessizlik ve nihayetinde sessiz istifa davranışı ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki eşleşme, literatürde sessiz istifaya giden yolu açıklayan kilit halkalardan biri olarak ele alınmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) ile Van Dyne vd. (2003), sinizmin yükseldiği örgütlerde çalışanların “konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği” ya da “konuşmanın başıma iş açacağı” yönünde güçlü bir inanç geliştirdiklerini, bu nedenle sessizliği bilinçli bir korunma stratejisi olarak benimsediklerini vurgulamaktadır. Bu tür örgütsel sessizlik iklimlerinde psikolojik sözleşme ihlali çoğu zaman görünür olmamakta; sorunlar dile getirilmediği için düzeltici mekanizmalar devreye girememektedir. Sonuçta ihlal algısı derinleşmekte, sinizm kronikleşmekte ve sessiz istifa davranışı kalıcı bir örüntüye dönüşmektedir. Nitekim Turnley ve Feldman (2000), Henriksen ve Dayton (2006) ile Briensfield (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer bir nedensel zincirden söz edilmekte; psikolojik sözleşme ihlali → sinizm → sessizlik → geri çekilme / performans düşüşü hattı ampirik olarak desteklenmektedir.

Bu çerçevede sessiz istifa, kavramsal olarak sıklıkla karıştırıldığı bazı yapılardan ayırtırmayı gerektirmektedir. Öncelikle sessiz istifa, salt “düşük performans” anlamına gelmemektedir; çalışan iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmeye devam etmekte, ancak gönüllü katkı, fazladan rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık türü davranışlardan bilinçli olarak çekilmektedir. Bu yönüyle pasif bir geri çekilme biçimi olup, işten tamamen ayrılmadan bağlılığı azaltma stratejisi olarak görülebilir; Sosyal Mübadele ve COR perspektiflerinden bakıldığında, bozulan dengeyi bireysel düzeyde yeniden kurma girişimi niteliğindedir. Örgütsel sessizlik ile sessiz istifa da aynı şey değildir; sessizlik daha çok “konuşmama, fikir ve duyguyu ifade etmeme” davranışını, sessiz istifa ise buna ek olarak çabanın ve örgüte gönüllü katkının kısılması sürecini içerir. Ancak iki olgu çoğu zaman birlikte seyreder; sinik çalışan hem daha az konuşur hem de daha az çaba gösterir (Morrison & Milliken, 2000). Son olarak örgütsel sinizm, sessiz istifanın bilişsel ve duygusal zeminini oluşturan bir rasyonelleştirme çerçevesidir. Çalışan, örgütün adil, tutarlı ve güvenilir olmadığına inandıkça “fazladan çaba göstermemenin” kendisi açısından makul ve

haklı bir tutum olduğuna kanaat getirir; böylece sessiz istifa davranışı sadece duygusal bir tepki değil, aynı zamanda sinik bir değerlendirme sürecinin doğal uzantısı hâline gelir.

Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkiler bütüncül bir kuramsal çerçeve üzerinden incelenmiş ve edilen istatistiksel sonuçlar genel olarak literatürün büyük bölümüyle uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Hem ulusal hem uluslararası literatürle karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların genel görünümü, örgüt içindeki güven ve karşılıklılık dengesini temsil eden psikolojik sözleşmenin bozulmasının çalışanların ses verme davranışlarını, örgüte yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini ve nihayetinde işe yönelik çaba düzeylerini anlamlı ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu yönüyle araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel davranış alanındaki temel belirleyicilerden biri olduğunu vurgulayan klasik çalışmaları (Rousseau, 1995; Robinson & Morrison, 2000) güçlü biçimde desteklemektedir.

Araştırmanın ilk bulgusu, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliği anlamlı biçimde yordadığı yönündedir. Bu sonuç, çalışanların örgüte ilişkin beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda ses vermeyi riskli ya da anlamsız bulduklarını ortaya koymaktadır. Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik modelinde vurgulanan "yönetimsel engeller" ve "olumsuz sonuç beklentisi" mekanizmalarının bu örnekte de geçerli olduğu görülmektedir. Özellikle çalışmada bireysel sessizlik üzerinde gözlenen anlamlı etki, ihlal sonrası çalışanların kişisel görüşlerini ve eleştirilerini paylaşmaktan kaçındığını göstermektedir. Buna karşın ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etki saptanmamış olması, bazı çalışanların sosyal ilişkilerini tamamen koparmadan sessiz kalmayı tercih edebildiğini düşündürmektedir. Bu bulgu, sessizlik türlerinin birbirinden bağımsız hareket edebildiğini belirten Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) çalışmalarını destekler niteliktedir (H1 – Psikolojik sözleşme ihlali → örgütsel sessizlik).

Araştırmanın ilk bulguları, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, çalışanların örgütle aralarındaki karşılıklılık dengesinin bozulduğunu algıladıklarında, görüş ve değerlendirmelerini ifade etme konusunda daha temkinli davrandıklarına

işaret etmektedir. Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik modeli, tam da bu noktaya vurgu yaparak çalışanların üst yönetimin tepkilerine dair duydukları kaygılar nedeniyle sessizliği bir korunma stratejisi olarak benimsediklerini ifade eder. Bu çalışmada bireysel sessizlik üzerinde belirgin bir ilişkinin gözlenmesi, psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların özellikle kendi düşüncelerini dile getirmekte zorlandığını, risk almaktan kaçındığını göstermektedir. Buna karşılık ilişkisel sessizlikte anlamlı bir ilişki bulunmaması, bazı çalışanların sosyal bağlarını koparmadan da sessiz kalmayı tercih edebildiğine işaret etmektedir. Bu durum, sessizlik türlerinin birbirinden bağımsız hareket edebildiğini ortaya koyan Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) bulgularıyla uyumludur.

Çalışmanın bir diğer bulgusu, psikolojik sözleşme ihlalinin sessiz istifa davranışını anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Sessiz istifa özellikle kopukluk, inisiyatif eksikliği ve motivasyon kaybı üzerinden kendini göstermektedir. Buradaki sonuçlar, ihlalin çalışanların örgüte yönelik duygusal bağını zayıflatmakla kalmadığını, aynı zamanda gönüllü çabayı belirgin biçimde düşürdüğünü göstermektedir. Çalışanların işlerine yönelik angaje olma düzeyinin azalması, Kahn'ın (1990) psikolojik varlık yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Güven ve adalet algısının sarsıldığı koşullarda bireyler enerjilerini korumak için işlerine olan psikolojik yatırımlarını azaltma eğilimindedir. Uluslararası alanda yapılan araştırmalar, sessiz istifanın temelinde çoğu zaman karşılanmayan beklentiler, adaletsizlik duygusu ve örgüte yönelik güven kaybının bulunduğunu göstermektedir (Klotz & Bolino, 2022; Çimen & Yılmaz, 2023). Türkiye bağlamında Youthall (2022), özellikle genç çalışanlarda vaat edilen çalışma koşullarının gerçekleşmemesi ve kariyer gelişimine dair belirsizliklerin sessiz geri çekilme davranışını güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu araştırmada ulaşılan bulgular, sessiz istifa alt boyutlarında gözlenen ilişkilerle söz konusu çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde hem örgütsel sessizlik hem de sessiz istifa davranışının psikolojik sözleşme ihlalinin etkilendiği görülmekte; elde edilen bulgular, çalışanların örgüte yönelik güvenlerinin zedelenmesinin hem iletişim hem de iş performansı açısından önemli sonuçlar yarattığını göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç,

Çalışanların rgte ilişkin beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda konuşma davranışını riskli, sonuçsuz ya da gereksiz görmeye başladıklarını ortaya koymaktadır. Morrison ve Milliken’in (2000) rgtsel sessizlik modelinde vurguladıkları yönetimsel engeller, cezalandırılma korkusu ve “konuşmanın fayda sağlamayacağına” ilişkin bilişsel değerlendirmelerin bu örneklemde de belirgin biçimde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali arttıkça özellikle bireysel sessizlik düzeyinin yükselmesi, çalışanların kişisel görüş, duygu ve önerilerini dile getirmekten kaçındığını göstermektedir. Buna karşılık ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etki gözlenmemesi, bazı çalışanların mesleki ilişkilerini tamamen koparmadan sessiz kalmayı tercih ettiğini, sessizlik davranışının sosyal etkileşim boyutunda her zaman aynı yoğunlukta hissedilmediğini düşündürmektedir. Bu bulgu, sessizlik türlerinin birbirinden bağımsız olarak gelişebileceğini ileri süren Van Dyne, Ang ve Botero’nun (2003) alışmalarını destekler niteliktedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin sessiz istifa eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması ise, son yıllarda artan “quiet quitting” tartışmalarının örgütsel arka planını aydınlatmaktadır. Araştırmada ihlalin kopukluk, inisiyatif eksikliği ve motivasyon eksikliği boyutlarını anlamlı biçimde artırması, çalışanların işlerine yönelik gönüllü katkılarını geri çektiklerini, örgüte duydukları psikolojik bağın zayıfladığını ve minimum düzeyde çaba ile görevlerini sürdürme eğilimine girdiklerini göstermektedir. Bu sonuçlar, Kahn’ın (1990) psikolojik varlık teorisinde vurgulanan “güvende hissetmeme” durumunda bireyin işe dönük enerjisini geri çekme mekanizmasıyla doğrudan uyumludur. Literatürde son yıllarda sessiz istifanın özellikle adaletsizlik, güvensizlik, karşılık görmeme ve tükenmişlik gibi etkenler tarafından tetiklendiğine işaret eden alışmalar (Klotz ve Bolino, 2022; imen ve Yılmaz, 2023) da elde edilen bulgularla aynı doğrultudadır.

Türkiye bağlamına bakıldığında, Youthall (2022) genç çalışanlar arasında ücret yetersizliği, kariyer olanaklarının sınırlılığı ve iş–yaşam dengesinin bozulmasının sessiz geri çekilmenin temel tetikleyicileri olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut araştırmada sessiz istifa alt boyutlarında psikolojik sözleşme ihlali ile gözlenen anlamlı ilişkiler, bu değerlendirmeleri destekleyen güçlü ampirik kanıtlar sunmaktadır. Özellikle inisiyatif ve motivasyon eksikliğinde gözlenen artış, çalışanların kendilerini koruma eğilimiyle enerjilerini bilinçli biçimde geri çektiklerini düşündürmektedir. Bu eğilim, Hobfoll’un (1989) Kaynakların Korunması Teorisi’nde ifade edilen “kaynak

kaybı sarmalı” mekanizmasıyla da uyumludur. Çalışanlar ihlal algısıyla birlikte örgütsel destek ve adalet duygusu azaldığında hem psikolojik hem davranışsal olarak geri çekilmekte, bu durum sessiz istifa davranışına zemin hazırlamaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi tüm boyutlarıyla anlamlı şekilde artırmasıdır. Bu sonuç, literatürde en güçlü biçimde desteklenen ilişkilerden biri olarak bilinmektedir. Dean, Brandes ve Dharwadkar’ın (1998) sinizm modelinde ifade edilen güvensizlik, hayal kırıklığı ve örgüte yönelik olumsuz inançlar; Morrison ve Robinson’un (1997) ihlalin “örgütsel ihanet” duygusu yarattığına dair görüşleriyle birleştiğinde, mevcut araştırmanın bulgularının kuramsal çerçeveye yüksek düzeyde uyumlu olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan çeşitli çalışmalarda da (Aslan & Boylu, 2014; Kayaalp & Özdemir, 2020) psikolojik sözleşme ihlalinin sinik tutumları artırdığı tekrarlı biçimde ortaya konmuştur. Bu çalışmada sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutlarının tamamında anlamlı artış gözlenmesi, ihlalin çalışan-örgüt ilişkisinin her katmanında derin bir kırılma yarattığını göstermektedir.

Araştırmada örgütsel sinizmin hem sessizlik hem sessiz istifa üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu iki hipotez seti, sinizmin “bilişsel-duygusal hızlandırıcı” rolünü açıkça ortaya koymaktadır. Sinik çalışan konuşmanın bir fayda yaratmayacağına inanmakta (bilişsel), örgüte karşı hayal kırıklığı yaşamaktadır (duygusal) ve çoğu durumda geri çekilme davranışları göstermektedir (davranışsal). Morrison ve Milliken (2000) sinik ortamlarda sessizlik kültürünün daha hızlı yerleştiğini ifade ederken, örgütsel davranış literatüründe sinik çalışanların gönüllü çabayı en hızlı biçimde bırakan gruplar olduğuna dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006; Briensfield, 2009). Mevcut bulgular bu eğilimi desteklemektedir. Sessiz istifa alt boyutlarının sinizmle ilişkili çıkması, sessiz istifanın sinik duygulara dayanan bir “psikolojik geri çekilme stratejisi” olduğunu göstermektedir.

Araştırmada örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmüştür. İhlalin sessizlik üzerindeki etkisi sinizm eklenince azalmakta; bu da sinizmin süreçte açıklayıcı bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Bu aracılık bulgusu, literatürde sıkça sunulan “ihlal → sinizm → sessizlik” zinciriyle uyumludur. Benzer şekilde sinizmin ihlal ile sessiz istifa

arasındaki ilişkide açıklayıcı bir güç taşıması, çalışanların örgütleriyle duygusal bağları koptuğunda davranışsal geri çekilmeye yöneldiklerini göstermektedir. Bu bulgu, COR (Kaynakların Kounması) teorisinin “kaynak kaybı → koruyucu geri çekilme” argümanı ile de tutarlıdır.

Türkçe literatürde örgütsel sinizmin aracı rolüne ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, sinizmin özellikle çalışanların örgüte yönelik algıları ile geri çekilme davranışları arasındaki ilişkide belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Çoban ve Deniz (2021), işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin tam aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada, çalışanların maruz kaldığı saygısız ve incitici davranışların doğrudan işten ayrılma niyetini artırmadığı; ancak bu deneyimlerin sinik tutumlara yol açarak ayrılma niyetini tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, örgütsel sinizmin psikolojik bir filtre görevi görerek olumsuz yaşantıların davranışsal sonuçlara dönüşmesini sağladığını göstermektedir.

Benzer şekilde Bal (2019), algılanan örgütsel desteğin karşı üretken iş davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünü incelemiş ve sinizmin bu ilişkide anlamlı bir ara değişken olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların örgütlerinden yeterli destek görmediklerini algılamaları, sinik tutumların gelişmesine neden olmakta; bu tutumlar ise örgüte zarar verici davranışları artırmaktadır. Bu bulgu, örgütsel sinizmin yalnızca pasif bir hoşnutsuzluk hali değil, aynı zamanda aktif olumsuz davranışların psikolojik öncülü olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizmin aracılık rolü, liderlik tarzları bağlamında da incelenmiştir. Karacaoğlu ve İnce (2013), yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma üzerindeki etkisini ele alan çalışmada, örgütsel sinizmin bu ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre, yıkıcı liderlik uygulamaları çalışanlarda adaletsizlik, güvensizlik ve hayal kırıklığı algısını artırmakta; bu algılar sinik tutumlara dönüşerek örgütsel sapma davranışlarını beslemektedir. Bu durum, liderlik kaynaklı olumsuzlukların çalışan davranışlarına doğrudan değil, sinizm aracılığıyla yansıdığını göstermektedir.

Kalağan (2009), örgütsel sinizmin yalnızca bir tutum ya da sonuç değişkeni olmadığını; çalışanların yaşadıkları adaletsizlik, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz deneyimlerin davranışsal çıktılarına dönüşmesinde belirleyici bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, sinizmin örgütsel yaşantılara verilen

bilişsel ve duygusal tepkilerin davranışsal düzleme aktarılmasını sağlayan bir köprü işlevi gördüğünü göstermektedir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlali gibi çalışan–örgüt ilişkisini zedeleyen deneyimlerin doğrudan örgütsel sessizlik ya da sessiz istifa davranışlarına yol açmasından ziyade, öncelikle sinik tutumları beslediği; bu sinik tutumların ise çalışanların örgütle etkileşimini bilinçli biçimde sınırlandırmasına neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen bulgular, Kalağan'ın (2009) ortaya koyduğu kuramsal çerçeveye tutarlı biçimde, örgütsel sinizmin olumsuz algıların pasif ya da aktif geri çekilme davranışlarına dönüşmesinde temel bir aracı mekanizma olduğunu desteklemektedir.

Örgütsel sinizmin aracı rolü, kişi–örgüt uyumu ve işe yabancılaşma ilişkisi bağlamında da desteklenmektedir. Kılıç ve Toker (2020), kişi–örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin tam aracı rol oynadığını bulmuştur. Buna göre, çalışanların örgüt değerleriyle uyumlu hissetmemesi doğrudan yabancılaşmaya yol açmamakta; ancak bu uyumsuzluk sinik tutumları tetikleyerek yabancılaşmayı artırmaktadır. Bu sonuç, sinizmin bilişsel değerlendirmeler ile duygusal ve davranışsal sonuçlar arasında köprü kurduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular da söz konusu literatürle büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin anlamlı bir aracı rol üstlendiği görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgüte yönelik güven ve adalet algılarını zedelemekte; bu durum sinik tutumların gelişmesine yol açmaktadır. Gelişen sinik tutumlar ise çalışanların örgütle olan ilişkilerini sürdürme motivasyonunu azaltarak örgütsel sessizlik ya da sessiz istifa gibi geri çekilme davranışlarını teşvik etmektedir.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik/sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklayan temel mekanizmalardan biri olarak öne çıkmaktadır. Literatürde farklı değişkenler arasında test edilen aracılık modelleri, sinizmin çalışan davranışlarının şekillenmesinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları da bu genel çerçeveyi desteklemektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçların, örgütsel davranış literatürüne teorik katkı sunduğu ve uygulayıcılara sinizmi azaltmaya yönelik önleyici politikalar geliştirme konusunda önemli ipuçları verdiği söylenebilir.

5. SONUÇ

Bu araştırma, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri inceleyerek günümüz çalışma yaşamında giderek daha görünür hâle gelen sessiz geri çekilme eğiliminin örgütsel temellerini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarında belirleyici bir kırılma noktası olduğu açıkça görülmektedir. Çalışanların örgüte yönelik beklentilerinin bozulması, yalnızca bilişsel düzeyde bir memnuniyetsizlik yaratmakla kalmamakta; duygusal bağlılığı, iletişim kurma isteğini ve gönüllü çaba düzeyini doğrudan etkileyen çok katmanlı bir süreci tetiklemektedir.

Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliği anlamlı biçimde yordadığını ortaya koymuştur. Bireysel sessizlik üzerindeki özellikle güçlü ilişki, ihlal deneyiminin çalışanlarda “konuşmanın riskli olduğu” algısını pekiştirdiğini göstermektedir. Buna karşın ilişkisel sessizlikle anlamlı bir ilişki saptanmaması, sessizliğin sosyal bağları tamamen koparmadan da ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerde sessizlik davranışının tek boyutlu bir yapı olmadığını, çalışanların kimi zaman yalnızca kendini koruma amaçlı bireysel bir geri çekilme sürecine girdiğini düşündürmektedir.

Sessiz istifa davranışları üzerindeki bulgular da benzer bir çerçeveye sunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile kopukluk, inisiyatif eksikliği ve motivasyon kaybı alt boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler, çalışanların kendilerini güvende, değerli veya adil bir ortamda hissetmediklerinde işlerine yatırım yaptıkları enerjiyi bilinçli biçimde azalttıklarını göstermektedir. Bu, özellikle pandemi sonrası dönemde daha görünür hâle gelen “minimum çabayla çalışma” eğiliminin örgütsel kökenini açıklayan bir sonuçtur. Çalışanların zihinsel ve duygusal enerjilerini koruma eğilimleri, ihlal edilen psikolojik sözleşmenin bir tür savunma mekanizması olarak işlev gördüğünü düşündürmektedir.

Araştırmanın en güçlü bulgularından biri, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi bütün boyutlarıyla anlamlı biçimde artırması olmuştur. Çalışanların örgütü adaletsiz, tutarsız veya güvenilmez bir yapı olarak algılamaları; bilişsel, duygusal ve davranışsal düzeylerde olumsuz tepkilere yol açmıştır. Bu sonuç, sinizmin yalnızca kişisel bir hoşnutsuzluk değil, örgüt içinde bir güven ve anlam kaybına işaret

ettiğini göstermektedir. Sinizmin özellikle duygusal boyutunda saptanan güçlü ilişkiler, ihlalin çalışanların örgüte karşı öfke, kırgınlık ve umutsuzluk gibi duygular geliştirmesine neden olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmada aracı değişken olarak ele alınan örgütsel sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali ile hem örgütsel sessizlik hem de sessiz istifa arasındaki ilişkide anlamlı bir açıklayıcı rol üstlendiği görülmüştür. Bu durum, örgüt içinde yaşanan güven kaybının çalışanların iletişim ve çaba davranışlarını şekillendiren temel psikolojik mekanizma olduğunu göstermektedir. Sinizm yükseldikçe konuşmama, geri çekilme ve gönüllü çaba kaybı gibi davranışların belirginleştiği söylenebilir. Dolayısıyla sinizm, hem sessizlik hem sessiz istifa süreçlerinin duygusal ve bilişsel altyapısını oluşturan kritik bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik ile sessiz istifa arasındaki anlamlı ilişki ise, sessizliğin çalışanlar için yalnızca bir iletişim tercihi değil, aynı zamanda örgüte yönelik psikolojik varlığın azalmasının da bir göstergesi olduğunu ortaya koymuştur. Sessiz kalan bireylerin zamanla işlerinden kopması, gönüllü katkı sunmaması ve minimum çaba düzeyine yönelmesi, örgüt içinde göz ardı edildiğinde daha ciddi bağlılık kayıplarına yol açabilecek bir süreçte işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin yalnızca tek bir sonuç doğurmadığını; sinizm, sessizlik ve sessiz istifa gibi birbirini besleyen çoklu örgütsel davranışları tetikleyen yapısal bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışan-örgüt ilişkisindeki kırılmaların, örgüte dair tüm bilişsel ve duygusal çerçeveyi dönüştürdüğü ve çalışanların davranışsal geri çekilmelerine zemin hazırladığı görülmüştür. Bu yönüyle çalışma, örgütsel sağlığı ve sürdürülebilir işgücü yapısını korumak isteyen yöneticiler açısından dikkate alınması gereken önemli ipuçları sunmaktadır.

İhlal algısının çalışanlarda yarattığı kırılmalar yalnızca bugünkü performansı değil, örgütte uzun vadeli güven iklimini, aidiyet hissini ve gönüllü katkı kültürünü de etkileyebilir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin yönetimi, adalet algısının korunması ve çalışanlarla şeffaf iletişim kurulması, örgütsel sinizm ve sessizleşmenin önüne geçebilmek için kritik bir önem taşımaktadır. Bu bulgular ışığında, çalışanların güvenini destekleyen, beklentileri açık biçimde yöneten ve örgütsel tutarlılığı

güçlendiren uygulamaların, sessiz istifa gibi çağdaş çalışma yaşamında sıkça gündeme gelen olumsuz davranışları azaltmada etkili olacağı söylenebilir.



5.1 Öneri

- Örgütlerin çalışanlara verdikleri sözleri düzenli biçimde takip etmeleri ve taahhütlerin yerine getirildiğinden emin olmaları önem taşımaktadır. Bu süreç, çalışanlarda güven algısını korur ve psikolojik sözleşme ihlallerinin önüne geçer.
- İşe alım ve uyum sürecinde beklentilerin açık biçimde tanımlanması, ileride doğabilecek algı farklılıklarını azaltacaktır.
- Yöneticilerin tutarlılık ve adalet ilkelerine göre hareket etmesi, ihlal algısının azaltılmasında kritik bir rol oynar.
- Çalışanların görüş ve önerilerini güvenle dile getirebileceği, cezalandırıcı olmayan geri bildirim kanalları oluşturulmalıdır.
- Yönetim, eleştirel görüş bildiren çalışanları destekleyen bir tutum sergilemeli, çalışanların konuşmasının “riskli” bir davranış olmadığı mesajını vermelidir.
- Özellikle mavi yaka çalışanlar için daha erişilebilir, yüz yüze iletişimi teşvik eden yönetsel uygulamalar geliştirilmelidir.
- Adil performans değerlendirme sistemleri, sinizmin yarattığı güvensizlik hissini azaltır.
- Örgütlerde şeffaf karar alma süreçleri benimsenmeli, çalışanlar alınan kararların gerekçeleri hakkında bilgilendirilmelidir.
- Etik liderlik davranışlarının teşvik edilmesi, çalışanların örgüte yönelik duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyebilir.
- Çalışanların işteki psikolojik varlıklarını korumak için düzenli motivasyon ve destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Rol belirsizliği yaşayan çalışanlarda sessiz istifa daha belirgin görüldüğü için, görev tanımları netleştirilmeli ve çalışanların sorumlulukları açık biçimde belirlenmelidir.
- Çalışanların iş–yaşam dengelerini koruyabilmeleri adına esnek çalışma modelleri, izin düzenlemeleri ve sosyal destek mekanizmaları güçlendirilmelidir.
- Yönetici nezaketi ve davranış kalitesi, psikolojik sözleşme algısının en güçlü belirleyicilerinden biridir. Bu nedenle yöneticilere duygusal zekâ, iletişim ve çatışma yönetimi alanlarında eğitim verilmesi önerilir.

- Çalışanlarla düzenli bire bir görüşmeler yapılması, işyerindeki sorunların büyümeden fark edilmesini sağlar.
- Çalışan bağlılığı ölçümleri, yılda en az bir kez düzenli olarak yapılmalı ve sonuçlara göre aksiyon planları geliştirilmelidir.
- Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar arasında farklı ihtiyaçlar bulunduğu için, pozisyona göre özelleştirilmiş İK politikaları geliştirilmelidir.
- Örgüte yeni katılan çalışanların entegrasyonu için mentorluk programları uygulanması faydalı olabilir.
- Ücret, terfi ve ödül sistemlerinin açık kriterlere dayandırılması, sinizmi ve sessiz istifayı azaltacaktır.
- Çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olması sağlanmalı, katılımcı yönetim anlayışı desteklenmelidir.
- Örgüt kültüründe güven, açıklık ve karşılıklı saygı değerlerinin hâkim olması, tüm olumsuz örgütsel davranışların azalmasına katkı sağlar.
- Sessiz istifa belirtilerinin erken fark edilebilmesi için yöneticiler davranışsal göstergeler konusunda bilgilendirilmeli ve gerekli adımları zamanında atmaları sağlanmalıdır.
- Örgütlerde psikolojik sözleşme yönetimi konusunda uzman birim veya sorumlu atanabilir.
- Sessizlik ve sinizmin arttığı birimlerde erken müdahale programları yapılması, örgüt iklimini olumlu yönde destekler.
- Düzenli çalışan memnuniyeti anketlerinin yanı sıra, nitel veri toplanan odak grup görüşmeleri yapılması, sessiz çalışanların da sesinin duyulmasını sağlayacaktır.
- Araştırmalar kamu–özel sektör karşılaştırması yapacak biçimde genişletilebilir.
- Psikolojik sözleşme ihlaline karşı liderlik tarzlarının (dönüşümcü, etik, hizmetkâr liderlik) düzenleyici etkisi incelenebilir.
- Sessiz istifanın kültürel boyutunu anlamak amacıyla kalitatif (nitel) araştırmalar yapılabilir.
- Y/Z kuşaklarının iş algılarındaki değişimin psikolojik sözleşme yapılarından nasıl etkilendiği araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: *Bases and consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.

Acaray, A. (2019). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Performansına Etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 41-49

Acaray, A., Çekmecelioğlu, Gündüz, H. Ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Social Science*, 32, 139-157

Ahmed, S. (2022). Quiet quitting: A psychological lens on modern work disengagement. *Journal of Organizational Psychology*, 15(3), 45–58.

Andersson, L. M. (1996). *Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations*, 49(11), 1395–1418.

Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). *Cynicism in the workplace. Academy of Management Review*, 22(2), 341–356.

Akyürek, B. (2017). Öğretim elemanlarında psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.

Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012) Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147

Aslan, Ş. (2018), Psikolojik sözleşme ihlali ile hissettirdiklerinin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-38

Aslan, Ş. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel sinizmin öncülleri üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 45–56.

Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389.

Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968–989.

Aykan, E. (2014), Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: Intermediary role of loneliness perception of employees. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (150), 413-419.

Aykanat, Z. (2014). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi.

Ayrık, Ö. (2019). Yeni İş fırsatları, sosyal destek, öz yeterlilik ve kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (2007). Kamu çalışanlarında örgütsel sessizlik ve nedenleri. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 39(3), 43–58.

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.

Bal, P. M., Chiaburu, D. S. & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.

Bal, T. (2019). Algılanan örgütsel desteğin karşı üretken iş davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1905–1920.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Baumann, A. ve Sander, U. (2021). Remote work and employee disengagement during COVID-19. *European Journal of Work Studies*, 12(3), 233–249.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Boldger, M. (2009). *Quiet quitting: Diminishing ambition and minimal employee engagement* [Conference presentation]. Texas A&M Economics Symposium, Texas, United States.

Briensfield, C. (2009). Passive silence as a form of workplace resistance. *Journal of Management Inquiry*, 18(2), 134–148.

Briensfield, J. (2009). Psychological contract breach and employee silence: The mediating role of cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 234–250.

Buranapin, S. (2007). Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a Radical Organizational Change: *A Case of Chiang Mai University*. Boston: Boston University Press.

Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. T.C. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kayseri.

Cassar, V. ve Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen, psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Örgütsel sessizlik: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 1-20.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review (JOBReview)*, 5(2), 190-204

Çınar, E., Çatinkaya, C., Ercan, A., Atabey, H. ve Bozjurt, A. (2023). Örgütsel sinizm. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 12(36), 717-737

Çınar, O., Şahin, M., ve Dönmez, B. (2023). Örgütsel sinizmin boyutları ve etkileri üzerine güncel bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 54-75.

Çiftçi G. E. ve Öneren, M. (2017). Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi, *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 3(8), 567-583

Çimen, B. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33

Çimen, B. ve Karadağ, E. (2019). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25 (1), 1-50.

Çoban, R. ve Deniz, M. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1224-1259.

Dağlı, M. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, İstanbul.

Dal, H. ve Baskan, G. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24 (1), 45-91.

Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.

Demir, M. (2010). Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi. 11. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Kuşadası, 577-589.

Demir, M. (2010). Örgütsel sessizlik olgusu: Kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 67–88.

Demirkaya, H., Yıldız, B., Erener Özalçın, S. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.

Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.

Deniz, A. (2024). *Sessiz istifanın iş tatmini üzerindeki etkisi: Havacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2), 134–152.

Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The silence and the suffering. *Harvard Business Review*, 83(3), 102–111.

Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2007). Why employees don't speak up. *California Management Review*, 49(2), 66–84.

Dikili, A. (2012). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: Bir örnek olay çalışması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sakarya.

Dochterman, E. (2022). The big quit and the redefinition of career purpose. *Forbes Work Life*, 12(8), 22–28.

Doğan, S. ve Karaçelebi, F.G. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 185-193

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Erdem, H. (2016). Özel banka çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel adalet etkileşimi: Elazığ ilinde bir araştırma. *Journal of Business Research-Türk*, 8(1), 1-18.

Erkutlu, H. ve Uçak, H. (2022). Sağlık kurumlarında psikolojik sözleşme ihlali ve hasta güvenliği arasındaki ilişkide yönetim desteğinin etkisi. *Erciyes Akademi Dergisi*, 36(2), 657-671

Fettahlıoğlu Ö. O. (2015), Kurumsal itibar yönetiminin, psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı davranışlar ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Erasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 4, 132-149

Fisch, J. E. (2003). Agency theory and the employee relationship. *Fordham Law Review*, 71(2), 889–915.

Formica, P. ve Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting: Post-pandemic organizational challenges. *European Management Journal*, 40(5), 895–907.

Foster, D. (2022). Tang ping and the quiet quitting wave in Asia. *International Labour Studies*, 18(3), 214–227.

Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 331- 339.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I. ve Siskou, O. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals: The mediating role of burnout. *Healthcare Management Review*, 48(2), 123–132.

Gök, Atilla G. (2016). Bir bağlılık pratiği olarak örgütsel sessizlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 247-261

Gündüz Çekmecelioğlu, H., ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Social Science*, 32, 139-157

Güney, M. ve Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374

Güzel, C. (2019). The mediating effect of organizational commitment and job satisfaction in the relationship between workplace incivility and turnover intention. (Master thesis). Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hamouche, S., Diab, N., ve Al-Karim, R. (2023). Competency-based HR practices for addressing quiet quitting. *Journal of Human Resource Management*, 41(5), 411–429.

Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and failures in patient safety. *Journal of Public Health*, 28(4), 417–424.

Herriot, P., Manning, W. E. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. *Harvard University Press*.

Hobfoll, S. E. (1989). Kaynakların korunması: Stresi kavramsallaştırmaya yeni bir yaklaşım. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Ince, M., ve Karacaoğlu, K. (2012). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(1), 1–18.

Ipsen, C., Veldhoven, M., Kirchner, K., ve Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during pandemic lockdown. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1-13.

İşçi, E. (2010). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış *Doktora Tezi*, İstanbul.

Johnson, J. L. ve O’Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 182–193.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549

Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent*. Jossey-Bass.

Kar, A. Ve Muratoğlu, M. (2022). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: sigortacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 112-134

Karacaoğlu Aslan, F. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal Of Recreation And Tourism Research (Jrtr)*1 (2), 33-45.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 25–46.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Yıkıcı liderlik algısının örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 181–198.

Karagöz, H. (2024). Psikolojik sözleşme ihlali ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Metal ürünlerin imalatı sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 570-582.

Karasioğlu, H. (2024). Sessiz istifa ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve doğrulayıcı faktör analizi. T.C. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Ankara

Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi, sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.

Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 101-113

Kelly, R. (2022). Quiet quitting and employee well-being: Managerial interventions. *Harvard Business Review Digital Articles*.

Kılıç, S. ve Toker, B. (2020). Kişi-örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 11(1), 45-62.

Klotz, A. ve Bolino, M. (2022). The psychology of quiet quitting. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100-125.

Knights, J. A. ve Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.

Kobanoğlu, M.S. ve Erdoğan, Uygungil, S. (2022). Psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 179-194

Koçak, S. ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(191), 351-369.

Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, davranış, klasik-modern-yeni yaklaşımlar. *Beta Yayınları*.

Koyucu M. ve Katlav, E. Ö. (2014). Otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 6-27

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

Kulualp, H.G. ve Karadağ, D. (2019). Öğretim elemanlarının algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 87-95

Kurt, S. (2019). Psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2100-2118.

Kussin, S. ve Bundtzen, H. (2021). The nature of organizational silence: Understanding causes and consequences. *Organizational Studies Journal*, 31(2), 31-44.

Lester, S.W., Turnley, W.H. ve Bloodgood, J.M. (2000). Supervisor and Subordinate views of Psychological Contract Fulfillment: The Impact of Perceptual Differences on Employee Work Attitudes and Behaviors. In: *Proceedings of the Academy of Management Proceedings*, ss. C1 C6.

Li, J. J., Wong, I. A., ve Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.

Lord, R. (2022). Quiet quitting as emotional boundary-setting. *Work & Stress Review*, 36(2), 128–139.

Miller, J. (2022). Why employees are quietly quitting (and what leaders can do about it). *Gallup Workplace Insights*, 17(3), 44–56.

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564–1568.

Mohamad, M. S. ve Badawy, S. M. (2016). Psychological contract violation and affective commitment: The mediating effect of cynicism and the moderating effect of employees' expectations. *International Journal of Business and Management Review*, 4(10), 14-34.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.

Nam, S. (2018). Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 2(3), 43-60

Naus, F., Iterson, A., ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 537–565.

Nechanska, E., Hughes, E., ve Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1–13.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. *McGraw-Hill*.

Onan, G. ve Turhan, M. (2022). Psikolojik sözleşme ihlali algısının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1301-1324

Örücü, E. ve Bayramov, S. (2022). Psikolojik sözleşme ihlali – işten ayrılma niyeti ilişkisinde ücret düzeyinden duyulan tatminin aracılık etkisi: Bir alan araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 24(4), 1383-1399

Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275 291

Örücü, E. ve Uzun, İ. (2018). Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19 (41), 141-160

Örücü, E. ve Biyan, N. A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik ilişkisi: İmalat sektörü üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 49–61.

Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154

Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).

Özgen, I. ve Sürgevil O. (2009). “Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi.” turizm işletmelerinde örgütsel davranış: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: *MKM Yayıncılık*.

Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).

Öztürk, R., Yalçın, N. ve Şahin, S. (2023). Sessiz istifanın örgütsel sonuçları: Performans, bağlılık ve rekabet gücü. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(2), 57–79.

Pavlou, P. A. ve Gefen, D. (2005). Psychological contract violation in online marketplaces: Antecedents, consequences, and moderating. *Information Systems Research*, 16(4), 372-399.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

Polat, M. (2020). Psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi: bir alan araştırması. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(1), 377-408

Raeder, S. ve Grote, G. (2012). Der psychologische vertrag: *analyse und gestaltung der beschäftigungsbeziehung* (26). Hogrefe Verlag.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.

Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525–546.

Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.

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

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. *Sage Publications*.

Schalk, R. ve Roe, R. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.

Scheibner, K. ve Hapkemeyer, C. (2013). Psychological contract and employee withdrawal. *Journal of Work Psychology*, 32(5), 441–456.

Sezgin O.B. ve Uçar, Z. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel sinizmin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 225-248

Smithson, J. ve Lewis, S. (2004). The psychological contract and work-family. *Organization Management Journal*, 1(1), 70-80.

Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.

Şahin, Meltem Dil, (2010). Psikolojik sözleşme, örgütsel davranışta güncel konular. Ed. Derya Ergun Özler, *Ekin Yayınları*, 81-100.

Tarakcı, H. ve Akın, A. (2017). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm: Çorum ili örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1222-1230

Taşkıran, E. (2010). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenirlilik analizi. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi.

Tekleab, A.G., Takeuchi, R. ve Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48 (1): 146-157.

Torun, A., ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1).

Turnley, W. ve Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.

Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.

Tutar, H., Altınöz, M. ve Türker, F. (2021). Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(3), 563-572.

Tükeltürk, Ş., Demir, T. ve Gürer, H. (2009). Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm ilişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(3), 233-248.

Türküzü, Ö. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2020), Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerine etkisinin incelenmesi: Çağrı merkezi sektöründe bir araştırma. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 399-424

Twenge, J. ve Campbell, S. (2018). Generational shifts in work values. *Journal of Social Psychology*, 158(2), 123-145.

Ülbeği, İ.D. ve İplik, E. (2018). Adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, sinizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiler üzerine görgül bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 229-239

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Vyas, L. ve Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 1-14.

Walker, A. ve Hutton, D. M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.

Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50

Yaman, E. ve Güngör, S. (2013). Sessizliğin kültürel temelleri ve yönetimle ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 18(4), 55-74.

Yavuz, A. (2024). Sessiz istifa: İş yaşamında sessiz bir çıkış yolu mu? *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 11(3), 242-253

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120

Yıldız, K. (2013). Örgütsel sessizlik ve sessizlik davranışının nedenleri üzerine bir inceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 30–44.

Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.

Yoğurtcu, B., Sezgin, F. ve Koşar, S. (2024) Sessiz istifa: Lise sosyal öğretmenlerinin görüşlerine dayalı nitel bir araştırma. *TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Bilimler Dergisi*, 4(1), 83-108.

Youthall. (2022). Türkiye’de genç profesyonellerde sessiz istifa eğilimi araştırması raporu. *Youthall Research Report*.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 912–930.

EKLER

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
2. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)
3. Yaşınız: () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü
4. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
5. Çalıştığınız Kurumda Pozisyonunuz nedir?
6. Kıdem Yılıınız? () 0-1 Yıl () 1-5 Yıl () 5-10 Yıl () 10-15 Yıl () 15 Yıl ve Üzeri

Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeği (PSİÖ)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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.					
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir	1	2	3	4	5

Sessiz İstifa Ölçeği (QSS)

No	Madde	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum
1	Temel/minimum düzeyde iş yaparım, fazladan çaba sarf etmem.					
2	Olabildiğince çok mola veririm.					
3	Başka bir görevden kaçınmak için çalışıyormuş gibi yaparım.					
4	Fikir belirtmem; yöneticinin daha çok iş talep etmesinden çekinirim.					
5	Fikir belirtmem; koşulların değişmeyeceğini düşünürüm.					
6	İşinizde inisiyatif alma sıklığınız nedir?					
7	İşimde motivasyon kaynakları bulurum.					
8	İşimi yapmak bana şevk ve heyecan verir.					

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (OSQ)

no	Madde	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1	Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.					
2	Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda sessiz kaldım.					
3	Benim ilgilenmem beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım.					
4	Negatif sonuçlardan korktuğum için sessiz kaldım.					
5	İş arkadaşları ve üstlerim karşısında savunmasız kalmamak için sessiz kaldım.					
6	Başkalarını utandırmamak için işyerinde sessiz kaldım.					
7	Kimseyi kırmak istemediğim için sessiz kaldım.					
8	Sorun çıkarıyor gibi görünmemek için sessiz kaldım.					
9	Değişim olmayacağını düşündüğüm için sessiz kaldım.					
10	Başkaları da konuşmadığı için sessiz kaldım.					
11	Üstler önerilere kapalı olduğu için sessiz kaldım.					
12	Fikir avantajımı başkalarının kullanmasından kaygılandım.					
13	Sonuç görme amacıyla hataları söylemedim.					
14	Açık konuşmanın dezavantajından korktuğum için sessiz kaldım.					
15	Bilgimi paylaşmak istemediğim için sessiz kaldım.					

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

No	İfade	Hiz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeylerle gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınamam.					
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurum kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

ETİK KURUL İZİN BİLDİRİSİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.02.2025-154422

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ
05.02.2025

TOPLANTI NO
2025-01

KARAR SAYISI
24

Madde 24- Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü/Psikoloji Anabilim Dalı/Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans öğrencisi Hilal Ceylan'ın yürütücülüğünü yaptığı "Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi'nin görüşülmesi,

Karar: Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü/Psikoloji Anabilim Dalı/Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans öğrencisi Hilal Ceylan'ın yürütücülüğünü yaptığı "Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sessizlik ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Ash Gibidir

e-imzalıdır

Prof. Dr. Arzu ÖZEN
Etik Kurul Başkanı

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.