

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLİŞKİSİ

*Tutku Ekiz Kavukoğlu**

*Elif Dönmez***

Geliş/Received: 11.05.2021

Kabul/Accepted: 31.08.2021

Öz

Sağlık çalışanlarının örgütlerde muhalefet edebilmeleri çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Farklı uzmanlık alanlarından meslek gruplarının bir arada çalıştığı, ekip çalışması, iletişim ve genel işletmelerden farklı yönetsel beceriler gerektiren hastanelerde çalışanların yapıcı önerilerini paylaşabilmeleri örgütlerin başarısı için önem arz etmektedir. Beklentilerine değer verilmeyen sağlık çalışanlarının zamanla sessizlik duygusuna kapılmaları ve muhalefet davranışında bulunmamaları olasıdır. Bu çalışmanın amacı, iş gören ile kurum arasındaki beklentilerin karşılanmasına dayanan ve örtülü anlaşmayı ifade eden psikolojik sözleşme düzeyi ile örgütsel muhalefetin dikey, yatay ve dışsal muhalefet türleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Araştırmanın örneklemini Bursa, Ankara, İzmir, Zonguldak, Kastamonu, Erzurum Konya, Mardin, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 19-30 Nisan 2021 tarihleri arasında online anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanırken; yatay ve dışsal muhalefet boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, Psikolojik Sözleşme, Sağlık Çalışanları, Konuşma, Sessizlik

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT LEVEL OF HEALTH WORKERS AND THEIR ORGANIZATIONAL DISSENT

Abstract

Health workers' ability to dissent in organizations is affected by various factors. It is extremely important for those working in hospitals where professional groups from different specialties work together and require teamwork, communication and managerial skills different from general businesses to share their constructive suggestions for the success of their institutions. It is possible that healthcare workers whose expectations are not valued will gradually become silent and not behave in dissent. The purpose of this study is to evaluate the relationship between the level of psychological contract, which expresses implicit agreement, based on meeting the expectations between the employee and the institution, and the articulated, latent and displaced dissent types of organizational opposition. The sample of the study consists of healthcare professionals working in public hospitals operating in Bursa, Ankara, İzmir, Zonguldak, Kastamonu, Erzurum Konya, Mardin, Kocaeli and Istanbul. The data were collected between 19-30 April 2021 using the online survey method. As a result of the research, a positive significant relationship was found between the relational contract dimension of the psychological contract and the articulated dissent dimension of the organizational dissent; however a negative significant relationship was found between the relational contract both latent and displaced dissent.

Key Words: Organizational Dissent, Psychological Contract, Healthcare Professionals, Voice, Silence

Giriş

Örgütlerin rekabetçi bir yapıya ulaşabilmesinde ve bu yapının kalıcılığının sağlanabilmesinde en önemli sermayesi olan çalışanların; örgütün süreç, faaliyet, yönetim ve uygulamalarına ilişkin fikirlerini üst yönetim ve meslektaşları ile paylaşmaları, iletişim kurmaları önemli bir yönetsel katkıdır. Bilgi artık yalnız üst yönetim organlarının mevcudiyetindeki bir güç kaynağı olarak değil, çalışanların da sahip oldukları ve örgüt ile paylaştıkları bir değer olarak görülmektedir. Güç kaynakları

*Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, tutkuekiz@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-8498-630X

**Kocaeli İzmit Seka Devlet Hastanesi, Mutemetlik Birimi, elif_donmez@hotmail.com, orcid.org/0000-0001-9802-2504

arasında yer alan bilginin iletilmesinde temel bir araç olması, iletişimi örgüt yönetimi konusunda önemli kılmaktadır (Acaray, 2018).

Çalışanlar yöneticileriyle farklı amaçlarla iletişim kurmaktadırlar. Bu iletişim çeşitlerinden biri de muhalefet etmektir. Çalışanlar örgütsel uygulamalara ilişkin olarak üst yönetimle fikir farklılaşması içerisindeyse ve bu farklı fikirlerini dile getiriyorsa örgütsel muhalefet yapabiliyor demektir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet bir geri bildirimde bulunma aracı olarak değerlendirildiğinde örgüt için önemli bir iletişim faaliyetidir (Kassing, 2002). Gündeme getirilmezse olumsuz sonuçların oluşmasına yol açabilecek sorunlu uygulamalar ve politikaların belirlenmesine yardımcı, bu uygulamaları etkili çabalarla düzeltici önemli bir mekanizmadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefetin uygulanış tarzına göre açık/dikey, gizli/yatay ve dolaylı/dışsal olmak üzere üç farklı türü vardır (Kassing, 1998). Açık muhalefet, örgüt içerisinde düzeltilmesi gereken durumlara etki edebilecek yönetici, amir, müdür gibi kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde muhalefete konu olan durumu ifade etmeyi içermektedir. Gizli muhalefet konunun üst yönetime ifade edilmesi yerine örgüt içerisindeki diğer çalışanlara ifade edilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dışsal muhalefet ise ilgili konuyu örgüt içerisinde herhangi bir kişiye anlatmaksızın eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar gibi kişilere ifade etmeyi içermektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Çalışan fikirlerini örgüt dışındaki kişilere ifade ettiklerinde örgütün ilgili konudan haberi olmamakta, bu durum yönetimin muhalefet konusunda yanlış kaniya varmasına neden olmaktadır. Çalışan gizli ya da dolaylı muhalefet yoluna başvurduğunda örgüt, potansiyel sorunları ve bunların kaynağını göremez (Tutar ve Sadykova, 2014). Dikey muhalefet yapan çalışanların yönetici ile olan ilişkilerinin yatay muhalefet yapanlar ile karşılaştırıldığında daha iyi olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla dikey muhalefet davranışı içerisinde bulunabilen çalışanlar yöneticileri ile açık bir iletişim kurabilmekte ve örgütlerinde daha etkili olabilmektedirler (Kassing, 2001).

Çalışanların yönetici ile olan ilişkileri ve örgüte olan sadakatleri ile ilgili bir diğer kavram olan psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasındaki beklentilerin varlığı ve bu beklentilerin karşılanıyor oluşunu ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmenin karşılanmasının çalışanların mevcut problemlerini üst yönetime dile getirme ihtimalini artırması olasıdır. Bu sözleşmenin ihlali söz konusu olduğunda çalışanların gösterdiği olumsuz davranışlarından biri de sessizlik eğilimi olarak görülmektedir. Buradan hareketle hâlihazırda ihlal edilmiş bir sözleşmenin varlığı, çalışanın ilgili durumun değişmesine yönelik beklentisinin düşüklüğü aracılığıyla çalışana sessizliğe itmektir. Bu durumda çalışanın örgütteki üst yönetimden ziyade dışarıya konuşması, yani durumu değiştirmeye dair bir tutumdan ziyade, davranışın yalnızca etkisiz kişilere yapılan muhalefet boyutunda kalması muhtemeldir. Dolayısıyla yöneticiler psikolojik sözleşmenin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunu sağlama konusunda anahtar bir rol oynadığının bilincinde olmalıdırlar ve bunun için psikolojik sözleşmelerin gereklerinin karşılanmasını sağlamalıdırlar (Ergün ve Çelik, 2019: 1-21).

Literatüre bakıldığında Hirschman'ın (1970)'ın ortaya koyduğu EVL (Çıkış-Konuşma-Sadakat) modeli kapsamında verilen davranışsal yanıtlar ile psikolojik sözleşme ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir (Si vd., 2008:932; Vantilborgh, 2015; Rai ve Agarwal, 2019: 211-227). Yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlali yaşayan ve yaşamayan çalışanların çıkış, konuşma, sadakat ve ihmal davranışsal yanıtlarının farklılaşacağı ortaya koyulmaktadır. Ancak konuşma kavramından türetilen örgütsel muhalefet ile psikolojik sözleşme ilişkisini araştıran bir yayına rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, iş gören ile örgüt arasındaki örtülü anlaşmayı ifade eden psikolojik sözleşme düzeyi ile örgütsel muhalefetin dikey, yatay ve dolaylı muhalefet türleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

1.1. Psikolojik sözleşme

Çalışanların davranışlarını anlamak ve tahmin edebilmek için önemli bir yapı olarak görülen kavramlardan biri olan psikolojik sözleşme, çalışanların beklentileri ve beklentilerinin karşılanması durumunda örgütlerine sağlayacakları katkılar ile ilişkilidir (Chrobot-Mason, 2003). Psikolojik sözleşmelerde kişi belirli bir davranışsal sürece katılan tarafları bağlayan ortak bir anlayışın var olduğuna dair bir inanç taşır, bu yönüyle psikolojik sözleşmelerde karşılıklılık önemlidir. Psikolojik sözleşmeler *İşlemsel sözleşmeler* ve *İlişkisel sözleşmeler* olarak iki boyut altında incelenmektedir.

“Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, net bir şekilde belirlenmiştir ve iş görenlerin kuruma katkıları sonucunda elde edeceği ekonomik kazançlara dayanmaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise, uzun süreli ilişkileri içeren, ekonomik ve ekonomik olmayan ödülleri kapsayan, taraflar arasında bağlılığın ve güvenin söz konusu olduğu sözleşmelerdir (Morrison ve Robinson, 1997: 226-256).

Çalışanlar tarafından örgütün sorumluluklarını yerine getirmediği algısı söz konusu ise psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmektedir (Ülbeği ve İplik, 2018: 229-239). Araştırmalar, örgütün bu yükümlülüklerini yerine getirdiğinde çalışanların örgüte olan güvenlerinin yanı sıra memnuniyetlerinin ve işlerine olan bağlılık düzeylerinin arttığını, örgütlerine karşı vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Aksi durumda ise hem örgütsel hem de bireysel anlamda pek çok istenmedik sonuçla karşı karşıya kalılabilmektedir. Çalışanlar stres, öfke ve tükenmişlik gibi duygular yaşayabilmekte, örgütlerine yaptıkları katkılar azalabilmektedir (Pate vd., 2003: 557). Psikolojik sözleşmenin türlerinin ve tarafların yükümlülüklerinin anlaşılması gerek iş görenlerin örgüte katkı sağlayacak davranışlar sergilemesi gerekse işveren ile iş gören arasında olumlu yönde bir ilişkinin sağlanması açısından önem arz etmektedir (Akyürek, 2017).

Psikolojik sözleşmenin boyutları arasındaki ilişki konusunda literatürde farklı görüşler olmasına rağmen işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler boyutlarının ters korelasyon gösterdiği konusunda fikir birliğinden söz etmek mümkündür (Mimaroglu, 2008). Bu sebeple, araştırma hipotezleri psikolojik sözleşme boyutlarının çift kutuplu olduğu varsayımından hareketle kurulmuştur.

1.2. Örgütsel muhalefet

Çalışanlar yöneticileriyle bir konu hakkında onları etkilemek, onlara itiraz etmek, onlara bilgi vermek, bir konuyu onlara benimsetmek gibi çeşitli amaçlarla iletişim kurmaktadır. Bu iletişim formlarından biri de muhalefet etmektir. Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki uyumsuzlukların ya da zıt fikirlerin ifade edilmesidir. Muhalefet davranışını tetikleyen örgütsel durumlar literatürde örgütsel değişim, örgütün karar süreci, rol ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme konuları olarak sıralanmıştır (Kassing ve Armstrong, 2002: 39-65). Çalışan bu konularda örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili üst yönetimle fikir farklılaşması içerisindeyse ve bu farklı fikirlerini dile getiriyorsa örgütsel muhalefet yapabiliyor demektir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet davranışı sadece bir anlaşmazlık durumunu ve zıt fikirlere sahip olmayı ifade ediyor gibi görünse de, aslında bir geri bildirimde bulunma aracı olarak değerlendirildiğinde önemli bir iletişim faaliyetidir (Kassing, 2002).

Kassing (1997) örgütsel muhalefet modelinin teorik çatısını örtük kontrol teorisi, bağımsız fikirlilik teorisi ve memnuniyetsizliğe karşı çalışanların bir yanıtı olarak çıkış-konuşma-sadakat (EVL) modeli şekillendirmektedir. Bu bağlamda çalışan davranışlarına ilişkin EVL modeli (Hirschman, 1970) muhalefet çeşitlerini açıklamak için bir çerçeve olarak hizmet etmektedir (Kassing, 2002). Örgütsel muhalefetin açık/dikey (articulated), gizli/yatay (latent) ve dolaylı/dışsal (displaced) olmak üzere üç farklı türü vardır (Kassing, 1998). Buna göre Kassing (1997) dikey muhalefeti konuşma ile ilişkilendirirken; yatay muhalefeti konuşma ve ihmal ile dolaylı muhalefeti ise ihmal ve çıkış ile ilişkilendirmiştir. Dikey muhalefet, çalışanlar organizasyon içerisindeki muhalif görüşlerini örgütsel düzenlemeyi etkin bir şekilde değiştirebilecek kişilere ifade ettiklerinde ortaya çıkar. Bu muhalefet türünde çalışanlar yapıcı olarak algılanacaklarına inandıklarında yönetime ve örgüt yetkililerine düşüncelerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade ederler. Açık muhalefet türü muhalefetin örgütler içerisinde düzeltici bir geri bildirim işlevi sunduğu perspektifinden doğar. Yatay muhalefet ise çalışanlar üst yönetim tarafından düşüncelerinin hoş karşılanmayacağına inandıklarında ortaya çıkar. Bu muhalif türünde çalışanlar muhalif düşüncelerini durumu değiştirmeye yetkisi olmayan iş arkadaşlarına dile getirmeyi seçmektedirler. Dolaylı muhalefet ise çalışanlar düşüncelerini dış izleyicilere, örgütte çalışmayan arkadaşlarına, eşlerine veya aile üyelerine dile getirmeyi seçtiklerinde meydana gelir (Kassing, 1997). Bu durumda örgüt potansiyel sorunları ve bunların kaynağını göremez (Tutar ve Sadykova, 2014: 1-16).

1.3. Psikolojik sözleşme ve örgütsel muhalefet ilişkisi

Hirschman'ın (1970) ortaya koyduğu EVL teorisine göre; örgütteki olumsuz durumlar karşısında çalışan örgütten ayrılma ya da bu olumsuzlukları dile getirme olmak üzere iki seçenikle karşı karşıyadır. Çalışanın bu davranışlardan hangisini seçeceği örgüte olan sadakatine bağlıdır. Çalışanın sadakat duygusu arttıkça, örgütten ayrılmayı değil, olumsuzlukları ifade etmeyi seçecektir (Shahinpoor ve Matt, 2007: 37-48). Örgütün amaçlarına öncelik veren çalışanların örgütlerini eksik ya da yanlış giden durumlarda uyarmayı seçeceklerinden muhalefete yönelmeleri daha olasıdır. Muhalefler güçlü bir sadakat duygusu hissederler ve onları konuşma davranışına sevk eden bu sadakat duygusudur (Ergün ve Çelik, 2019: 1-21; Kassing, 2000). Çalışanların sadakat duyguları çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu konuya ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında psikolojik sözleşmenin karşılama düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların sadakat ve konuşma tutumları artarken, psikolojik sözleşme ihlalinin yaşandığı kurumlarda sadakat ve konuşma tutumlarının azaldığı görülmektedir (Si vd., 2008:932; Vantilborgh, 2015; Rai ve Agarwal, 2019:211-227).

Örgütsel muhalefet çok yönlü bir kavram olduğu için sağlık çalışanlarının örgütlerde muhalefet edebilmeleri çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Muhalefet etme davranışının neticesinde çalışanlar görmezden gelinebilir, cezalandırılabilir ya da ödüllendirilebilirler (Kassing, 2008). Dolayısıyla çalışanların muhalefet etmesi, dikkatli bir değerlendirmeyi gerektiren riskli ve karmaşık bir iletişim faaliyetidir (Kassing, 1997). Çalışanlar bu dinamik durumun değerlendirilmesi neticesinde muhalefet etmeye ya da etmemeye karar vereceklerdir. İlgili faktörlere yönelik yapılan çalışmalarda bireysel faktörlerin yanı sıra; örgütte tesis edilen ilişkinin türü ve niteliği (Kassing, 1997) gibi ilişki faktörleri ile örgütün çalışanlarca nasıl algılandığı (Ötken ve Ceneci, 2013: 41-51), örgütsel adalet (Kavak ve Kaygın, 2018: 33-51) ve örgüt kültürü (Kadı ve Beytekin, 2015: 71-97) gibi faktörler ele alınmıştır. Sağlık çalışanlarının emek yoğun performansına karşılık beklentilerinin yerine getirilmesinin, onların örgütteki sorunlar karşısında yapıcı bir tutumla örgütsel muhalefet göstermelerini sağlayacağı düşünülmektedir (Örücü ve Korkmaz, 2018: 338-350). Bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Sözleşme boyutu ile Açık (Dikey) Muhalefet arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Sözleşme boyutu ile Açık (Dikey) Muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Sözleşme boyutu ile Gizli (Yatay) Muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Sözleşme boyutu ile Gizli Muhalefet (Yatay) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Sözleşme boyutu ile Dışsal (Dolaylı) Muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Sözleşme boyutu ile Dışsal (Dolaylı) Muhalefet arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2. Gereç ve Yöntem

2.1 Araştırmanın tipi

Araştırma kesitsel tipte (cross-sectional) ve tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

2.2. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın örneklemini Bursa, Ankara, İzmir, Zonguldak, Kastamonu, Erzurum Konya, Mardin, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 19-30 Nisan 2021 tarihleri arasında online anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

2.3. Veri toplama araçları

2.3.1.Psikolojik sözleşme ölçeği: Araştırmada Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ölçeğinin Mimaroglu (2008) tarafından Türkçe' ye çevrilen formu kullanılmıştır. Ölçekte 17 ifade yer almaktadır. İlk 10 ifade işlemsel psikolojik sözleşmeye yönelik, 7 ifade ise ilişkisel psikolojik sözleşmeye yöneliktir. Ölçekteki ifadeler için 5'li likert derecelendirme kullanılmış olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum' u ifade etmektedir.

2.3.2.Örgütsel muhalefet ölçeği: Araştırmada Kassing (1998) tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet ölçeğinin Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçe 'ye çevrilen formu kullanılmıştır. Ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır. Dikey muhalefet ve yatay muhalefet boyutları 6 madde olup dışsal muhalefet boyutu ise 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler için 5'li likert derecelendirme kullanılmış olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum' u ifade etmektedir.

2.4.Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla temel bileşenler yöntemi ve Varimax tekniği kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri 0.50'nin üzerinde ve Bartlett küresellik testi sonuçları da 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan dolayı örneklem yeterli ve veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak faktörlerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Analizlerden önce Histogram, One Sample Kolmogorow-Smirnow testi sonucu ($p>0,05$) ile Skewness ve Kurtosis (Basıklık ve Çarpıklık) değerlerine bakılarak verilerin normal dağılıma uygunluğu sınanmış ve verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, sıklık, ortalama ve standart sapma verilerine ek olarak, parametrik testler (Bağımsız Gruplarda T Testi, One Way ANOVA, Pearson Korelasyonu) kullanılmıştır.

3.Bulgular

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Değişkenler	N	%
Cinsiyet		
Kadın	157	74,8
Erkek	53	25,2
Medenî durum		
Bekâr	64	30,5
Evli	146	69,5
Eğitim Durumu		
Lise	26	12,4
Ön Lisans	36	17,1
Lisans	127	60,5
Lisansüstü	21	10
Çalıştığı Birim		
Tıbbi Birim	100	47,6
İdari Birim	110	52,4
Kurum		
Devlet Hastanesi	143	68,1
Eğitim ve Araştırma Hastanesi	67	31,9
Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	36	$\pm 7,48$
Birimdeki Çalışma Süresi	6 yıl	$\pm 5,99$
Kurumdaki Çalışma Süresi	10 yıl	$\pm 6,95$

Araştırmaya katılanların %74,8'inin kadın, %69,5'inin evli, %60,5'inin ise lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %52,4'ü tıbbi birim çalışanı olmakla beraber; %68,1'inin Devlet Hastanesinde çalıştığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması $36\pm 7,48$; birimdeki çalışma süreleri ortalaması $6\pm 5,99$ yıl, kurumdaki çalışma sürelerinin ortalaması ise $10\pm 6,95$ yıl olarak elde edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	No	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
İşlemsel Sözleşme	2.	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içerisinde çalışmayı tercih ederim.	0,445	%15	0,626
	4.	İşte her şeye karışmamak önemlidir.	0,510		
	7.	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	0,679		
	9.	Bu kuruma bağlılığım sözleşmede yer alan maddelerle sınırlıdır.	0,616		
	11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	0,595		
	15.	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	0,630		
İlişkisel Sözleşme	3.	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.	0,738	%26	0,818
	5.	Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.	0,748		
	8.	Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	0,653		
	10.	Bu kurumun çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	0,622		
	12.	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	0,452		
	13.	Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkanım vardır.	0,735		
	14.	Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	0,667		
	16.	Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	0,652		

Psikolojik Sözleşme ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizine göre iki boyut elde edilmiştir. Bu boyutların toplam açıklayıcılık oranı % 41 olarak saptanmıştır (KMO=0,759 Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=817,800$; $sd=91$ $p<0,05$). Yapılan güvenirlik analizlerine göre, Cronbach α katsayıları İşlemsel Sözleşme boyutu için 0,626; İlişkisel Sözleşme boyutu için 0,818 olarak elde edilmiştir (Tablo 2). Ölçeğin genel Cronbach α değeri 0,608 olarak saptanmıştır. Yapılan faktör ve güvenirlik analizleri sırasında Psikolojik Sözleşme ölçeğinde bulunan 3 ifade birden fazla faktörün altına yüklendiği için analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	No	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Açık/ Dikey Muhalefet	10.	Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem. (T)	0,642	%19	0,819

	11.	Kurumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.	0,873		
	13.	Kurumumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.	0,855		
	15.	Kurumda çalışanlara haksız davramıldığımı düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.	0,816		
	16.	Kurumda sıkıntı veren konuları, diğer çalışanlarla rahatça konuşurum.	0,532		
Gizli/ Yatay Muhalefet	1.	Diğer çalışanlarla beraber, çalıştığım kurumda olanlar hakkında yakınırım.	0,472		
	3.	Kurumdaki yöneticilerimi sorgulamam. (T)	0,602		
	4.	Kurum politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşıyorum. (T)	0,686		
	7.	Çalıştığım kuruma ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	0,493	% 14	0,702
	9.	Kurum politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.	0,618		
	14.	Kurumdaki sorunlarla ilgili olarak iş arkadaşlarımla hiç konuşmam. (T)	0,523		
	2.	Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam. (T)	0,783		
Dolaylı/ Dışsal Muhalefet	6.	Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam. (T)	0,754		
	8.	Eşim ya da iş dışındaki arkadaşlarımla yanında çalıştığım kurum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum. (T)	0,438	% 16	0,630
	12.	İşim ile ilgili konuları iş dışındaki insanlarla konuşurum.	0,602		
	17.	Kurumda rahatça tartışmadığım iş ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarımla konuşurum.	0,708		

T: Ters Soru

Örgütsel Muhalefet ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizine göre üç boyut elde edilmiştir. Boyutların toplam açıklayıcılık oranı % 49 olarak saptanmıştır (KMO=0,74; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=995,547$; $sd=120$; $p<0,05$). Güvenirlilik analizlerine göre, Cronbach α katsayıları Açık/Dikey Muhalefet boyutu için 0,819; Gizli/Yatay Muhalefet boyutu için 0,702; Dolaylı/Dışsal Muhalefet boyutu için 0,630 olarak bulunmuştur (Tablo 3). Ölçeğin genel Cronbach α değeri 0,752 olarak elde edilmiş olup; yapılan faktör ve güvenirlilik analizleri sırasında Örgütsel Muhalefet ölçeğinde bulunan 1 ifade, güvenirlilik değerini düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır.

Tablo 4. Çalışanların Psikolojik Sözleşme Düzeylerinin Çalıştıkları Birime Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	t	p
İlişkisel Sözleşme					

Tıbbi Birim	100	2,42	0,76	-3,218	0,001
İdari Birim	110	2,75	0,73		
İşlemsel Sözleşme					
Tıbbi Birim	100	3,22	0,67	2,027	0,04
İdari Birim	110	3,03	0,64		

Sağlık çalışanların çalıştıkları birimlerin psikolojik sözleşme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığının sınanması amacıyla Bağımsız Gruplarda T Testi yapılmıştır. Buna göre idari birim çalışanlarının ilişkisel sözleşme düzeylerinin tıbbi birim çalışanlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanırken; tıbbi birim çalışanlarının işlemsel sözleşme düzeylerinin ise idari birim çalışanlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Muhalefet Düzeylerinin Çalıştıkları Birime Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	t	p
Yatay Muhalefet					
Tıbbi Birim	100	3,36	0,53	2,227	0,02
İdari Birim	110	3,19	0,60		

Sağlık çalışanların çalıştıkları birimlerin örgütsel muhalefet düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığının testi amacıyla Bağımsız Gruplarda T Testi yapılmıştır. Buna göre, tıbbi birim çalışanlarının örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu için idari birim çalışanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır (Tablo 5).

Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Muhalefet Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişkenler	Arasında Anlamlı Fark Bulunan Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	F	p
Örgütsel Muhalefet Ölçeği Genel Ortalaması	Lisansüstü (3,22±0,33) Lise(2,84±0,42)	0,38	0,13	2,664	0,03

Sağlık çalışanların eğitim durumlarının örgütsel muhalefet düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığının testi amacıyla yapılan ANOVA testi bulgularına göre; eğitim durumunun örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı saptanmıştır. Farkın kaynağının tespiti amacıyla yapılan Post-Hoc analizinde Tukey testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar lisansüstü mezun olan sağlık çalışanlarının örgütsel muhalefet ölçeği genel ortalamasının lise mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 6).

Tablo 7. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi

Değişkenler	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Yaş	36	7,4	1									
2.Kurumda çalışma süresi	10	6,9	0,686**	1								
3.Birimde çalışma süresi	6	5,9	0,545**	0,628**	1							
4.Psikolojik Sözleşme	2,82	0,4	-0,168*	0,080	-0,031	1						

5.İlişkisel Sözleşme	2,59	0,7	-0,026	0,004	0,071	0,800**	1					
6.İşlemsel Sözleşme	3,12	0,6	-0,232**	-0,136*	-0,159*	0,397**	-0,232**	1				
7.Örgütsel Muhalefet	3,03	0,4	0,057	0,046	0,010	-0,119	-0,007	-0,184**	1			
8.Dikey Muhalefet	3,10	0,8	0,161*	0,106	0,086	0,109	0,266**	-0,231**	0,711**	1		
9.Yatay Muhalefet	3,27	0,5	0,064	-0,023	-0,041	-0,196*	-0,186**	-0,036	0,730**	0,294**	1	
10.Dışsal Muhalefet	2,67	0,6	0,000	0,000	-0,037	-0,189*	-0,140*	0,092	0,603**	0,072	0,231**	1

$p < 0,005$; ** $p < 0,01$

Değişkenler arasındaki ilişkilerin sınanması amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre, yaş ile psikolojik sözleşme ölçeği genel ortalaması, işlemsel sözleşme boyutu ve örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ölçeği genel ortalaması ile örgütsel muhalefetin yatay ve dışsal muhalefet boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında ise pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanırken; yatay ve dışsal muhalefet boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Yanı sıra, psikolojik sözleşme ölçeğinin işlemsel sözleşme boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Yapılan araştırmada çalışanların kurumda ve birimde çalışma süreleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 7).

Tablo 8. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Sözleşme boyutu ile Açık (Dikey) Muhalefet arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₂ : Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Sözleşme boyutu ile Açık (Dikey) Muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₃ : Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Sözleşme boyutu ile Gizli (Yatay) Muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₄ : Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Sözleşme boyutu ile Gizli Muhalefet (Yatay) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	Ø
H ₅ : Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Sözleşme boyutu ile Dışsal (Dolaylı) Muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₆ : Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Sözleşme boyutu ile Dışsal (Dolaylı) Muhalefet arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	Ø
Ø: İlişki bulunamadı.	

4.Tartışma ve Sonuç

Yapılan araştırmada psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ($r = -0,266$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Örgütten yazılı olmayan beklentilerinin karşılanması anlamına gelen psikolojik sözleşmenin yerine getirilme düzeyi arttıkça çalışanlar düşüncelerini üstlerini bildirme konusunda daha istekli olmaktadır. Bu bulguya paralel olarak Tokmak (2019) tarafından Türkiye’de bir kamu

kurumunda faaliyet gösteren çalışanlarla yapılan araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ile pozitif ses davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ($r=0.470$; $p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Si vd. (2008:932) tarafından Çin'in 5 şehirde bulunan çeşitli firmalardaki 524 orta düzey yönetici ile yapılan araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile konuşma davranışsal yanıtı arasındaki ilişki negatif yönde ve anlamlı ($r=-0,26$; $p<0.05$) olarak bulunmuştur. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediği durumda çalışanların konuşma tutumunun azaldığı görülmüştür. Benzer bir bulgu da Vantilborgh (2015) tarafından psikolojik sözleşmenin anlayışlı konuşma üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmadan elde edilmiştir. Belçika'nın çeşitli kar amacı gütmeyen sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonlardaki 215 gönüllü ile yapılan araştırma sonucunda psikolojik sözleşmenin anlayışlı konuşma ($r=0,20$; $p<0,05$) davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ek olarak Rai ve Agarwal (2019) tarafından Hindistan'da üretim, havacılık, perakende ve ticaret, bilgi teknolojisi, telekomünikasyon ve danışmanlık gibi çeşitli sektörlerde çalışan 835 personel ile gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin konuşma ile negatif yönde anlamlı ($r=-0,242$; $p<0,01$) ilişkili olduğu bulunmuştur. Örucü ve Uzun (2018) tarafından Bandırma'da bir hastanede görev yapan 179 sağlık çalışanının ile yapılan araştırmada ise psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında ilişki saptanmıştır ($r=0,462$; $p<0,001$). İyayi ve Obeki (2018) tarafından Benin Şehri ve Edo Eyaleti'nde bulunan iki üniversiteden 297 akademik personel ile yapılan çalışma sonucunda ise grubun yarısına yakınının psikolojik sözleşme ihlali karşısında sessiz kalacağı bulgusu ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşmenin işlediği çalışma ortamında, yöneticilerin personeli konuşmaya, yönetime katılmaya teşvik etmesi daha olasıdır. Böyle ortamlarda çalışanlar dışlanma korkusu, tepki çekme korkusu, pozisyonuyla ilgili endişelerin oluşu gibi nedenlerle sorunlar karşısında fikri olsa da sessizleşme eğilimi yerine konuşmayı tercih etme eğiliminde olacaklardır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu ile örgütsel muhalefetin yatay ($r=-0,186$; $p<0,01$) ve dışsal ($r=-0,140$; $p<0,05$) muhalefet boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanırken; işlemsel sözleşme boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r=-0,231$; $p<0,01$) anlamlı ilişki saptandığıdır. Benzer şekilde Hatipoğlu ve Akduman (2019) tarafından 225 beyaz yakalı çalışan ile yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre, sözler/vaatlere ilişkin sözleşme ihlali ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönde korelasyon ($r=0,17$; $p<0,05$) gözlemlenirken; duyuşsal sözleşme ihlali ile bireysel sessizlik ($r=0,29$; $p<0,05$) ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde korelasyon ($r=0,23$; $p<0,05$) olduğu gözlemlenmiştir. Uzun süreli ilişkileri içeren, taraflar arasında bağlılığın söz konusu olduğu, tarafların birbirlerine güvenini temel alan sözleşmeler olan ilişkisel sözleşmeler çalışanların örgütleri ile ilgili düşüncelerini örgüt dışındaki bireylere aktarmasından üstlerine aktarmasını sağlamaktadır. Algılanan ilişkisel sözleşme düzeyinin yüksek olması, iş gören ve örgütleri arasındaki ilişkinin sadece ekonomik temelli olmadığını, bu ilişkinin aynı zamanda sadakat içerdiğini de göstermektedir. Sadece iş görenlerin kuruma katkıları sonucunda elde edeceği ekonomik kazançlara dayanan işlemsel sözleşmeler ise çalışan ile yönetici arasındaki iletişim anlamına gelen dikey muhalefeti olumsuz yönde etkilemektedir. Buna paralel olarak, Kassing (2000) tarafından 34'ü sağlık sektöründe olmak üzere çeşitli sektörlerde görev yapan çalışanların katıldığı araştırmada üst-alt ilişkilerinin kalitesine yönelik algıları yüksek olan çalışanların dikey muhalefet puanlarının düşük kaliteli ilişkiler ile karakterize edilenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca ast-üst ilişkisini düşük kaliteli olarak algılayan çalışanların yatay muhalefet puanlarının ast-üst ilişkisini yüksek kaliteli olarak algılayanlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu saptanmıştır. Mevcut bulgular, çalışanların muhalefetini aktarmalarını sağlayan kanalların geliştirilmesinde üst düzey ve alt düzey çalışan ilişkisinin önemini vurgulamaktadır.

Yapılan araştırmada, tıbbi birim çalışanlarının örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu için idari birim çalışanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır. Kılınç vd. (2020:1497) tarafından yapılan araştırmada da sağlık çalışanların açık muhalefet, gizli muhalefet ve örgütsel muhalefet puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre hekimlerin açık ve gizli muhalefet düzeylerinin hemşire-ebe, tıbbi sekreter ve sağlık teknikeri olarak görev yapan çalışanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Farklı disiplinlerden meslek mensuplarının bir arada çalıştığı sağlık kuruluşlarında çalışanlar muhalif

görüşlerinin olumsuz bir şekilde karşılanacağını düşündükleri için üst yöneticilere doğrudan ve açıkça görüşlerini belirtmeyerek iş ile ilgili ve etkisi olmayan diğer çalışanlara iletebilmektedirler (Kassing ve Avtgis, 1999: 76-91).

Yapılan çalışmada çalışanların kurumda çalışma süreleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Kılınç vd. (2020:1497) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel muhalefet düzeylerinin görev yılını göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre, görev yılı 6-10 yıl olan çalışanların açık muhalefet puanlarının görev yılı 1 yıldan az ve 10 yıldan üzeri olan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Araştırmada psikolojik sözleşme ölçeği genel ortalaması ile örgütsel muhalefetin yatay ($r=-0,196$; $p<0,05$) ve dışsal muhalefet ($r=-0,189$; $p<0,05$) boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Psikolojik sözleşmenin karşılanıyor oluşu çalışanların örgütle ilgili sorunlarını değiştirme yetkisi olmayan örgüt dışarısındaki kişilere veya iş arkadaşlarına aktarmalarını engelleyebilmektedir. Çankır (2016) tarafından Eskişehir’de 159 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin yapıcı konuşma ile negatif yönde ($r=-0,260$; $p<0,05$) ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali sebepleri olacak durumlarda çalışanların destekleyici konuşma davranışını benimsemedikleri saptanmıştır. Üçok ve Torun (2014) tarafından kamuda ve özel sektörde çalışan 183 katılımcı ile yapılan araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısındaki artışa sinik tutumlardaki artışın eşlik ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, onlara verilen sözlerin yerine getirilmemesi sonucunda hissetmiş oldukları hayal kırıklığı çalışanları sinik tutumlara iten faktörlerin başında gelmektedir. Buna karşın psikolojik sözleşmenin karşılanıyor oluşu çalışanların sinik tutum sergilemek veya sorunlarını değiştirme yetkisi olmayan iş arkadaşlarına, örgüt dışındaki bireylere anlatmalarının önünde engel oluşturabilmektedir. Goldman ve Myers (2015) tarafından 36’sı sağlık sektöründe olmak üzere çeşitli sektörlerde çalışan toplam 186 katılımcı ile ABD’de yapılan çalışma sonuçlarına göre, örgütün ve çalışanın amaçlarının daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması çalışanların itirazlarını bir süpervizöre veya yöneticiye karşı ifade etme eğilimini artırmaktadır. Buna karşın örgütün beklentileri ve değerleri ile kendi beklentileri ve inançları arasında uzlaşma olmayan çalışanların sorunlu bir olay karşısında durumu değiştirmeye yetkisi olmayan kişiler ile konuşma eğiliminde oldukları görülmektedir. Dışsal muhalefet yapanlar muhalefet yaptığı konuyu yok saymamakta ancak, sadece konuyla ilgisi olmayanlarla paylaşmaktadır (Kassing, 2011).

5.Öneriler

Modern hastane yönetimleri açısından bakıldığında zaman; hastaneler sadece tıbbi hizmetler sunan fiziki mekânlar değil, işletme bakımından oldukça kompleks bir yapı sergileyen kurumlardır (Döğücü 2013). Örgütsel muhalefet davranışı, uzmanlık düzeyi yüksek çalışanların geribildiriminden faydalanmak isteyen sağlık yöneticileri için değerli bilgiler sunacaktır (Örücü ve Korkmaz, 2018: 338-350). Muhalefetin en temel işlevi hastane içi geribildirim almaktır. Muhalefetin dışa aktarılmış halde yapılıyor oluşu hastane yöneticisinin iletişim başarısızlığını, çalışanlar tarafından örgüte olan güvenin azaldığını, sağlık çalışanlarının bağlılıklarının zoraki veya çıkarıcı düzeyde olduğunu göstergesidir.

Farklı uzmanlık alanlarından meslek gruplarının bir arada çalıştığı, ekip çalışması, iletişim ve genel işletmelerden farklı yönetsel beceriler gerektiren hastanelerde çalışanların örgütlerinin başarısı için yapıcı ve destekleyici önerilerini paylaşabilmeleri önem arz etmektedir. Katılımcı yönetime sıklıkla vurgu yapıldığı, iş görenlerin kendi amaçlarını belirleme ve örgütte karar alma ile ilgili süreçlere katılma beklentilerinin arttığı bir dönemde (Hatipoğlu ve Akduman, 2019: 2112-2234) onları tedirgin eden, konuşmaktan ve muhalefet etmekten alıkoyup sessizliğe sevk eden sebepler saptanmalı ve olumlu bir yaklaşımla örgütsel iletişim sürecine dâhil olmaları sağlanmalıdır. Beklentilerine değer verilmeyen sağlık çalışanlarının zamanla sessizlik duygusuna kapılmaları ve muhalefet davranışında bulunmamaları olasıdır. Bir çalışanın hastane ile olan psikolojik sözleşmesi her iki taraf için de karşılıklı ilişkilerinden elde edilen faydalar üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir.

Hastane çalışanlarının kurumla ilgili olumsuz düşüncelerini kurum dışındaki kişilere anlatmaktansa durumu değiştirme yetkisine sahip olan üst yönetim ile paylaşması açısından,

çalışanların beklentilerine cevap verilmesi önem arz etmektedir (İzgüden ve Erdem, 2018: 243-272). Bu noktada hastanelerde çalışanların yöneldiği dışsal muhalefetin yatay muhalefete, yatay muhalefetin ise açık muhalefete dönüşmesi gerekmektedir. Hastane çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili geribildirimler alınarak, hastanedeki uygulamalar hakkındaki karşıt düşüncelerini yöneticilerine karşı yapıcı bir şekilde dile getirmesi sağlanmalıdır. Hastanelerde dışsal muhalefetin yatay muhalefete, yatay muhalefetin açık muhalefete dönüştürülmesi, açık muhalefetin ise yapıcı konuşma şeklinde gerçekleşmesi için psikolojik sözleşmenin, bilgi üzerine çalışan iş görenler bağlamında da özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmelerin etkin işleminin sağlanması gerekmektedir. Hastane yöneticileri psikolojik sözleşmenin önemini farkında olmalı ve örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunu sağlamada anahtar bir rol oynadığının bilincinde olmalıdırlar (Ergün ve Çelik, 2019: 1-21).

Gelecekte yapılacak olan örgütsel muhalefet ve psikolojik sözleşme düzeyini araştıran çalışmaların bu değişkenleri etkileyebilecek farklı çalışma şartları unsurları ile ilişkilendirilerek farklı illerde ve özel hastaneleri de kapsayacak şekilde yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 83-91.
- Akyürek, B. (2017). *Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Chrobot-Mason, DL. (2003). Keeping The Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Döğücü, Ş. (2013). Yeni Dönemde Hastane Yöneticiliği. *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 28, 24-27.
- Ergün, H., Çelik, K. (2018). Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 398-414.
- Ergün, H., Çelik, K. (2019). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 1-21.
- Goldman, ZW., Myers, SA. (2015). The Relationship Between Organizational Assimilation And Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35.
- Hatipoğlu, Z., Akduman G. (2019). Psikolojik Sözleşme İhhalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2112-2234.
- Hirschman, AO. (1970). *Exit Voice, and Loyalty: Responses Tto Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Iyayi, O., Obeki, SO. (2018). Experience and Reactions to Psychological Contract Breach Among Nigerian University Academic Employees. *Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 4(2), 213-226.
- İzgüden, D., Erdem, R. (2018). Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(2), 243-272.
- Kadı, A., Beytekin, OF. (2015). Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Meslekî Değerler Aracılığıyla Araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Kassing, JW. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.

- Kassing, JW. (1998). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, JW., Avtgis, TA. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 76-91
- Kassing, JW. (2000). Investigating The Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, JW. (2001). From The Looks of Things Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, JW. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, JW. Armstrong, TA. (2002) Someone's Going To Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, JW. (2008). Consider this: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, JW. (2011). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kavak, O., Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 33-51.
- Kılınç, S., Yayla, E. N., Demirtaş, Ö. (2020). Örgütsel Mahkumlaşmanın Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Alan Çalışması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(4), 1497-1510.
- Morrison, EW., Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Millward, LJ., Hopkins, LJ. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Örücü, E., Korkmaz, E. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Duygusal Emek İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(40), 338-350.
- Örücü, E., Uzun, İ. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 141-160.
- Ötken, AB., Cenkeci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(39), 41-51.
- Pate, J., Martin, G., McGoldrick, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Rai, A., Agarwal, UA. (2019). Linking Workplace Bullying and EVLN Outcomes: Role of Psychological Contract Violation and Workplace Friendship. *International Journal of Manpower*, 40(2), 211-227.
- Shahinpoor, N., Matt, BF. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

- Si, SX., Wei, F., Li, Y. (2018). The Effect of Organizational Psychological Contract Violation on Managers' Exit, Voice, Loyalty and Neglect in The Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 932-944.
- Tokmak, M. (2019). İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İş görenlerin Pozitif Ses Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 587-604.
- Tutar, H., Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Üçok, D., Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(1), 231-250.
- Ülbeği, İD., İplik, E. (2018). Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University*, 6(18), 229-239.
- Vantilborgh, T. (2015). Volunteers' Reactions to Psychological Contract Fulfillment in Terms of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Behavior. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 604-628.