

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Muhammet Fatih TURAN

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AĞRI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR

AĞRI- 2017



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd.Doç.Dr.Ömer ÇINAR danışmanlığında, Muhammet Fatih TURAN tarafından hazırlanan bu çalışma 22/09/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fatma TEMELLİ

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine ait olup;

Enstitü Yönetim Kurulunun 22/09/2017 tarih ve 2017/39-09 nolu kararı ile onaylanmıştır.

22.09.2017

Doç. Dr. Faruk KAYA

Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİM SAYFASI

22/09/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Δ Tezim sadece Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

X Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

22.09.2017

Muhammet Fatih TURAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ	ix
KISALTMALAR VE SEMBOLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	4
1.1. Örgüt Kavramı	4
1.2. Örgütsel Sessizliğin Tanımı.....	4
1.3. İşgören Sessizliği	6
1.3.1. Üstleri Etkileme.....	6
1.3.2. Açıkça Konuşma	7
1.3.3. Konuyu Benimsetme	7
1.3.4. Ses Çıkarma.....	8
1.3.5. Muhbirlik.....	8
1.3.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	9
1.3.7. Sorumluluk Alma	9
1.4. Sessizlik Teorileri	10
1.4.1. Fayda - Maliyet Analizi	10
1.4.2. Beklenti Teorisi	10
1.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	11
1.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi	12
1.5. Sessiz Kalma Nedenleri	13
1.5.1. İşgörenlerin Üst Yönetime Güvenmemesi	13
1.5.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	13
1.5.3. Geçmiş Tecrübeler.....	14
1.5.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu	15
1.5.5. İzolasyon Korkusu.....	15
1.5.6. Mobbing	16
1.6. Sessizlik Türleri	17
1.6.1. Bruneau' ya göre Sessizlik Türleri	17
1.6.2. Pinder ve Harlos' a göre Sessizlik Türleri.....	18
1.6.3. Dyne, Ang ve Botero' ya göre Sessizlik Türleri	20

1.6.4. Knoll ve Dick' e göre Sessizlik Türleri.....	24
1.7. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler	27
1.7.1. Bireysel Nedenler	27
1.7.2. Örgütsel Nedenler.....	29
1.7.3. Yönetmel Nedenler.....	31
1.8. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	33
1.8.1. Sessiz Kalma.....	33
1.8.2. Sessiz Bırakılma	33
1.9. Sessiz Kalınan Konular.....	33
1.10. Sessiz Kalma Biçimleri.....	34
1.10.1. İşgören İtaati	34
1.10.2. Sağır Kulak Sendromu.....	36
1.10.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	36
1.10.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	37
1.11. Sessizliğin Sonuçları.....	37
1.11.1. Örgüt Üzerindeki Sonuçları	38
1.11.2. İşgörenler Üzerindeki Sonuçları	40
İKİNCİ BÖLÜM.....	42
ÖRGÜTSEL GÜVEN	42
2.1. Güven Kavramının Tanımı	42
2.2. Güven Kavramında Kullanılan Ortak Kavramlar	44
2.2.1. Belirsizlik	44
2.2.2. Beklenti.....	44
2.2.3. Risk.....	44
2.2.4. Savunmasızlık	45
2.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması	45
2.3.1. Bilişsel Temelli Güven	45
2.3.2. Duygusal Temelli Güven.....	46
2.3.3. Hesaba Dayalı Güven	46
2.4. Örgütsel Güvenin Tanımı	46
2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları	48
2.5.1. Örgüte Güven	48
2.5.2. Yöneticiye Güven.....	49
2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	51
2.6. Örgütsel Güven Modelleri	53
2.6.1. Mishra Güven Modeli.....	53

2.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	54
2.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	55
2.6.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli.....	55
2.6.5. McGregor'un Güven Modeli.....	56
2.6.6. Likert' in Güven Modeli.....	56
2.6.7. Argyris'in Güven Modeli	57
2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	57
2.7.1. Örgütsel Sonuçları.....	57
2.7.2. Bireysel Sonuçları	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	67
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	67
3.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	67
3.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	78
3.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Yapılmış Çalışmalar	91
3.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki Üzerine Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar	91
3.3.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Türkiye'de Yapılmış Çalışmalar	96
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	102
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ: AĞRI ÖRNEĞİ.....	102
4.1. Araştırmanın Amacı.....	102
4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri.....	102
4.3. Araştırma Modeli	103
4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	104
4.5. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi	105
4.6. Araştırmanın Uygulanması	106
4.7. Ölçeklerin Normallik Analizleri	106
4.8. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	106
4.9. Bulgular ve Değerlendirme.....	110
4.9.1. Sosyo-Demografik Bulgular ve Değerlendirme.....	110
4.9.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Bulgular	116
4.9.2.1. Örgütsel Sessizliğin ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi	118
4.9.3. Örgütsel Güven İle İlgili Bulgular.....	129

4.9.3.1. Örgütsel Güvenin ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Sosyo- Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi	130
4.9.4. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarıyla ve İki Değişkenin Sosyo-Demografik Özelliklerle İlişkisinin İncelenmesi.....	139
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	150
KAYNAKÇA.....	158
EKLER.....	180
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	180
EK-2: İzin Yazışmaları	182
ÖZGEÇMİŞ	196



ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AĞRI ÖRNEĞİ

Muhammet Fatih TURAN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR

2017, 196 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR

Yrd. Doç. Dr. Fatma TEMELLİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası rekabet ve işbirliklerinin artması, örgütleri stratejik yönetimi benimseyip uygulamaya başlamak zorunda bırakmıştır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde insan unsurunun rolünü ve önemini ortaya koyan yeni düşünce ve yaklaşımlar bu çerçevede gelişmiştir. Bu durum insan kaynaklarına bir maliyet unsuru değil, sermaye ve stratejik bir kaynak olarak önem verme durumunu ortaya çıkarmıştır. Kamusal örgütlerin, insan kaynaklarını hizmet sınıfları özelinde inceleyerek değerlendirmesi, insan kaynakları yönetimi açısından önemli ve gerekli bir konudur. Bu bağlamda, kamusal örgütlerin stratejik plan ve programlarının hazırlanmasından hayata geçirilmesine kadar tüm aşamalarda önemli roller üstlenen teknik elemanların davranışları, işgörenlerden en üst seviyede yararlanmaya çalışan yöneticilerin dikkate alması gereken bir konudur.

Yapım-yatırım kararlarını ve uygulamalarını, etkileme ve yönlendirme niteliği olan teknik hizmetlerde, işgörenlerin sessizlik seviyesinin artması; fikir, bilgi ve proje üretme görevi olan teknik elemanlar için, varlık nedenlerinin ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Teknik hizmetlerde farklı meslek disiplinlerinin bir arada, aynı iş ve proje çerçevesinde çalışması zorunludur. Bu nedenle teknik elemanların birbirleriyle ve yöneticileri ile olan ilişkilerindeki güven seviyesinin yüksek olması, iş tatmini, motivasyon ve iş performansı açısından büyük önem taşımaktadır.

Ağrı ilinde, kamudaki teknik iş ve hizmet süreçlerinde; teknik elemanların örgütsel sessizlik ile örgütsel güven davranışları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan bu çalışmada, 157 kamu personeli teknik elemanın katılımlarıyla ankete dayalı bir uygulama yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ve

örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kurum yararına sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel güven değişkenleri ile teknik elemanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven, Teknik Eleman, Teknik hizmetler, İnsan Kaynakları Yönetimi



ABSTRACT
MASTER’S THESIS
INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL
SILENCE AND ORGANIZATIONAL TRUST: AĞRI SAMPLE

Muhammet Fatih TURAN

Thesis advisor: Asst. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

2017, Page: 196

Jury: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Asst. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

Asst. Prof. Dr.Fatma TEMELLİ

Developments in information and communication technologies, increased international competition and cooperation have forced organizations to adopt and implement strategic management. In this framework, new ideas and approaches that demonstrate the role and importance of the human element in gaining competitive advantage for the organizations have emerged. Therefore, human resources are to be considered not a cost element, but a matter of importance as a strategic resource. It is an important and necessary issue for human resources management that public organizations evaluate human resources by examining them within service classes. In this context, the behavior of technical staff who play a crucial role in all phases of the strategic plans and programs to be put into practice in public organizations is a matter to be considered by managers who are trying to make use of the workers at highest levels.

The increase of the level of silence of the workers in technical services which influence and guide construction-investment decisions and practices means the reason of their presence to be removed for technical staff who are in charge of producing ideas, information and projects. It is imperative that different professional disciplines work together in the same job and project in technical services. For this reason, the high level of trust of the technical staff in relation to each other and the managers is of great importance in terms of job satisfaction, motivation and job performance.

In this study, which was carried out to determine the relation between organizational silence and organizational trust status of technical staff in providing technical service in the province of Ağrı, an application based on the questionnaire was conducted on 157 technical staff working in public sector. As a result of this study, it

was determined that there was no statistically significant relationship between organizational silence and organizational trust, but a positive and weak relationship was found between the silence for the benefit of the organization, which is the sub-dimension of organizational silence, and the trust of the manager, which is the sub-dimension of organizational trust. In addition, the relationship between the organizational silence and organizational trust variables and socio-demographic characteristics of the technical staff were investigated.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Trust, Technical Staff, Technical Services, Human Resources Management.



ÖNSÖZ

Gelişmekte olan ülkeler arasında bulunan Türkiye'nin yapım ve yatırım hizmetleri hızlı ve yoğun bir biçimde sürdürülmektedir. Bu hizmetler en büyük kamusal örgüt olan devlet tarafından planlanmakta ve yaptırılmaktadır. Modern yönetim anlayışını benimseyen özel sektör örgütleri gibi kamusal örgütler de; stratejik planlama ve kalite yönetimi anlayışını benimseyerek uygulamaya; verimlilik, etkinlik ve performansı tüm boyutlarıyla ölçmeye ve insan kaynağını, sermaye ve stratejik bir kaynak olarak değerlendirmeye başlamıştır.

Bu çerçevede, kamusal yatırım ve hizmetlerin planlama, uygulama ve denetim aşamalarında görev alan teknik hizmetler sınıfında bulunan personel tarafından sunulan hizmetlerin etkinliği ve verimliliği büyük önem kazanmıştır. Bu konuda yapılmış olan akademik çalışmalarda genellikle, verimlilik, performans, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, liderlik gibi kavramlar görülmektedir. Son dönem çalışmalarda örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramları da ele alınmaktadır. Bu çalışmada; aldıkları eğitim ve yürüttükleri işlerin nitelikleri itibarıyla analitik düşünme ve kolektif çalışma yeteneği kazanmış olan, Ağrı ilinde teknik hizmetlerde görevli kamu personelinin, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven davranışları incelenerek aralarında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Literatürde, söz konusu iki değişkenin birlikte ele alınarak teknik elemanlar üzerinde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yapılan bu çalışma, literatüre bu yönüyle katkı sağlaması bakımından özgün bir nitelik taşımaktadır. Kamuda henüz tamamen terk edilemeyen klasik yönetim anlayışının, teknik hizmetler sınıfı personel yönetiminde yetersiz kaldığı konusunda, teknik idarecilerin ve üst yöneticilerin dikkati çekilmeye çalışılmıştır.

Bu süreçte, yoğun akademik faaliyetleri ve idari görevlerinin arasında bana desteklerini ve rehberliğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a, kendilerini ihmal etmeme rağmen beni hoşgörüsüyle karşılayan değerli eşim Yasemin TURAN'a ve sevgili çocuklarım Sait Hamza, Sinan Malik ve Ömer Faruk'a teşekkür ederim.

Ağrı, 2017

Muhammet Fatih TURAN

KISALTMALAR VE SEMBOLLER DİZİNİ

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖG	: Örgütsel Güven
ÖSÖ	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
ÖGÖ	: Örgütsel Güven Ölçeği
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
VB	: Ve benzeri
χ^2	: Khi kare
t	: Tahmin edilen parametre
N	: Örnek büyüklüğü
P	: Anlamlılık değeri
SS	: Standart sapma
Bkn.	: Bakınız

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No.

Tablo 1.1. Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizliğin Boyutları.....	20
Tablo 1.2. Sessizlik ve Çalışan Sessizliğinin Özel Türlerine Ait Örnekler.....	23
Tablo 4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO- Bartlett Testi	107
Tablo 4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği faktör analizi değerleri.....	107
Tablo 4.3. Örgütsel Güven Ölçeği KMO-Bartlett testi.....	109
Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeği faktör analizi değerleri.....	109
Tablo 4.5. Teknik elemanların kurumlara göre dağılımları.....	110
Tablo 4.6. Teknik elemanların ünvanlarına göre dağılımları.....	111
Tablo 4.7. Teknik elemanların görev ünvanlarına göre dağılımları.....	111
Tablo 4.8. Teknik elemanların branşlarına göre dağılımları.....	112
Tablo 4.9. Teknik elemanların kadro durumlarına göre dağılımları.....	113
Tablo 4.10. Teknik elemanların eğitim durumlarına göre dağılımları.....	113
Tablo 4.11. Teknik elemanların yaşlarına göre dağılımları.....	114
Tablo 4.12. Teknik elemanların cinsiyetlerine göre dağılımları.....	114
Tablo 4.13. Teknik elemanların medeni durumlarına göre dağılımları.....	114
Tablo 4.14. Teknik elemanların toplam çalışma süresine göre dağılımları.....	115
Tablo 4.15. Teknik elemanların kurumda çalışma süresine göre dağılımları.....	115

Tablo 4.16. ÖSÖ Kabullenici sessizlik faktörü istatistikleri.....	116
Tablo 4.17. ÖSÖ Savunmacı sessizlik faktörü istatistikleri.....	117
Tablo 4.18. ÖSÖ Kurum yararına sessizlik faktörü istatistikleri.....	117
Tablo 4.19. Örgütsel Sessizlik Ölçeği istatistikleri.....	118
Tablo 4.20. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	118
Tablo 4.21. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların teknik ünvanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları	120
Tablo 4.22. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların görev ünvanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	121
Tablo 4.23. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların branşlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	122
Tablo 4.24. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kadro durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	123
Tablo 4.25. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	124
Tablo 4.26. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların yaşlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	125
Tablo 4.27. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin t- testi sonuçları	126
Tablo 4.28. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların medeni durumlarına ilişkin t- testi sonuçları	126

Tablo 4.29. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	127
Tablo 4.30. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	128
Tablo 4.31. ÖGÖ Yöneticiye güven faktörü istatistikleri	129
Tablo 4.32. ÖGÖ Kuruma güven faktörü istatistikleri	129
Tablo 4.33. Örgütsel Güven Ölçeği istatistikleri	130
Tablo 4.34. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları.....	130
Tablo 4.35. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların teknik ünvanlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları	131
Tablo 4.36. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların görev ünvanlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları.....	132
Tablo 4.37. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların branşlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları.....	133
Tablo 4.38. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kadro durumlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları.....	134
Tablo 4.39. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları.....	135
Tablo 4.40. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların yaşlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları	135
Tablo 4.41. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları	136

Tablo 4.42. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların medeni durumlarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları	136
Tablo 4.43. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları	137
Tablo 4.44. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları	137
Tablo 4.45. Sosyo-demografik değişkenler ile ölçek boyutları arasındaki ilişki özetleri.....	138
Tablo 4.46. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven arasındaki.....	139
Tablo 4.47. Yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki.....	140
Tablo 4.48. Kuruma güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki	140
Tablo 4.49. Kabullenici sessizlik ile kuruma güven arasındaki ilişki	141
Tablo 4.50. Kabullenici sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki	141
Tablo 4.51. Savunmacı sessizlik ile kuruma güven arasındaki ilişki.....	142
Tablo 4.52. Savunmacı sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki.....	142
Tablo 4.53. Kurum yararına sessizlik ile kurma güven arasındaki ilişki.....	143
Tablo 4.54. Kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki.....	143
Tablo 4.55. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki.....	144
Tablo 4.56. Örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişki.....	144
Tablo 4.57. Sosyo-demografik değişkenler ile ÖSÖ alt boyutları arasındaki ilişkiler.....	145

Tablo 4.58. Sosyo-demografik değişkenler ile ÖGÖ alt boyutları arasındaki ilişkiler.....	147
---	-----

Tablo 4.59. Ölçekler arasındaki ilişkiler	148
--	-----



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No.

Şekil 2.1. Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı Teorisi	12
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	104



GİRİŞ

Kamu hayatında stratejik planlama anlayışının bütün seviyelerde uygulanmaya başlanması ile birlikte, bu plan ve programların; planlama, uygulama ve denetim aşamalarında görev alan teknik hizmetler sınıfında bulunan kamu personeli tarafından sunulan hizmetlerin etkinliği ve verimliliği de önem kazanmıştır. Ülke bütçesi bu stratejik plan ve programlar çerçevesinde kullanılmakta, planlama ve uygulama aşamalarının tamamı da teknik kadrolar eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, teknik personelin işyerlerindeki performansları üzerinde etkili olan bütün faktörlerin araştırılarak sorunlara çözümler getirilmesi önem taşımaktadır.

Ulusal ve yerel bazda yapım ve yatırım kararlarını etkileme ve yönlendirme niteliği olan teknik hizmetlerin sunumunda, işgörenler arasında yaşanacak sessizlik ve güvensizlik davranışları, sunulan hizmetin kalitesinin azalmasına ve verimin düşmesine neden olacaktır. Günümüzde farklı meslek mensuplarının aynı iş ve proje çerçevesinde bir arada çalışmak zorunda olduğu bir çok alan vardır. Bunlardan biri olan teknik hizmetlerde, işgörenlerin birbirleriyle ve yöneticileri ile olan ilişkilerindeki güven algıları büyük önem taşımaktadır. Mühendis, mimar, şehir plancısı, tekniker, teknisyen gibi çok çeşitli ünvan ve branşlardakidaki işgörenlerin ekip yaklaşımı içinde hizmet sunması, iş ortamında birtakım motivasyon faktörlerinin olmasını gerektirmektedir. Sessizliğe neden olan durumların olmaması ve güven ortamının sağlanması motivasyon faktörleri arasında yer almaktadır.

Kurumlar varlığını insan gücüne boçludur. Bu nedenle işgörenlerin kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranılmalıdır(Sabuncuoğlu,1992). İşgörenler emeklerini iradeleri doğrultusunda bir iş için seferber eder, memnun oldukları bir işyeri için adanmış biçimde çalışabilirken, memnun olmadıkları bir işyerinde verimli çalışmayabilirler. Kurumlar tarafından işgören memnuniyetinin sağlanmasında iletişimin güçlü bir etkisi olduğu bilinmektedir. İyi iletişim çalışanların mutluluğu ve kuruma bağlılıklarının artırılması açısından kritik öneme sahiptir. Son dönemlerde işgörenlerle kurulan iletişimin üzerinde ilişkisel boyutlar olan güven ve memnuniyet üzerinde durulmaktadır. Kurumlar güven ve memnuniyetin sağlanması için kurum içi iletişim programları hazırlamakta, bu programlar planlanırken işgörenlerin sahip

oldukları özellikler ve farklı ihtiyaçlar göz önüne alınmaktadır(Sungur ve Toksü, 2010).

Örgüt içinde yönetimle çalışan arasındaki güven sorunu örgüte zarar verir. İşgörenlerin sessiz kalması, örgüt içindeki sorunların çözümünü engellediği için örgüt işleyişindeki verimi düşürmekte ve var olan problem çözümlerini engellemektedir. Literatürde örgüt yönetimlerinin çok sık yaptığı hatalara dikkat çekilmiştir. Bunlardan birincisi; yöneticilerin negatif geri bildirim alma korkusudur. Oysaki bu korku yöneticinin yanlış kararlar almasına sebep olur. İkincisi ise; çalışana ön önyargılı davranıştır. Bu durum çalışanların kendilerini güvensiz bir ortam içinde hissetmesine sebep olur. Böylece örgüt bağlılığında azalma görülür ve çalışanlarda sessizleşme eğilimi meydana gelir. Çünkü onlar konuşmanın bir işe yaramayacağına, hatta konuşurlarsa olumsuz davranışlarla karşılaşabileceklerine inanırlar(Yanık, 2012).

İşgörenler, örgüt içindeki güvenin azaldığını hissettiğinde, sessiz kalma davranışı gösterme eğiliminde olurlar. Örgütsel sessizlik çalışanların bağlılığı ve memnuniyetiyle ilgilidir (Morrison ve Milliken, 2000). İşgörenlerin algıladıkları güven, sessizlik iklimi üzerinde etkili ise örgütlerin bazı tedbirleri alması gerekir. Üst yönetimin, denetim otoriteleri ile birlikte, işgörenlerin güvenliğini artırarak ve iletişim ortamını iyileştirerek ileri adımlar atması gerekir. İşgörenler, örgütün yapısı ve politikaları, olumsuz geri bildirim gibi yönetim uygulamaları ve sessizlik iklimi ile mücadele etmek zorunda kalabilir(Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik iklimi, iletişim ve danışma eksikliğine, çalışanların moral bozukluğuna ve iş memnuniyetsizliğine yol açabilir.

Kamudaki teknik iş ve hizmet süreçlerinde, teknik elemanların sessizlik ve güven davranışları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan bu çalışmada, hem kuramsal hem de uygulamalı olarak yapılan incelemelerin detaylı analizleri sonucunda örgüt yöneticilerinin bu kavramları dikkatte almasının önemi ve gereği ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada yerli ve yabancı kitaplar, makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri materyal olarak kullanılmıştır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde; örgütsel sessizlik kavramının tanımı, sınıflandırılması, sessizliğin sonuçları ve bu konuda yapılmış çalışmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde; örgütsel güvenin tanımı, özellikleri ve türleri

ile örgütsel güvenin oluşumu, yararları ve sonuçları anlatılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde; yurt içinde ve yurt dışında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven konusunda literatüre yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; uygulanan anketten elde edilen veriler kullanılarak uygun istatistiksel analizler yapılmış, kurulan araştırma hipotezleri sınanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde de araştırmada elde edilen istatistiksel sonuçlar, daha önce yapılmış çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılarak yorumlanmış ve önerilere yer verilmiştir. Sonuçta elde edilen tüm bulguların, anket yönteminin sınırlılıkları ve araştırma için seçilen örneklem kısıtlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın sadece Ağrı ili sınırları içinde ve istatistiksel olarak yeterli olsa da 157 teknik elemanla yapılmış olması çalışmanın bir kısıtıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgüt kavramı, örgüt ve sessizliğin tanımı, işgören sesliliği, işgören sesliliğinin boyutları, sessizlik teorileri, sessiz kalma nedenleri, sessizlik türleri, örgütsel sessizliği oluşturan faktörler, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması, sessiz kalma biçimleri, sessizliğin sonuçları ve yönetim açısından sessizliğin önemiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı bir çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Yağmurlu (2004), *“örgütü bir grup insanın ortaklaşa hareket edip, gerektiğinde fiziksel araçları da kullanarak belli bir yönetim sistemi altında hareket etmesi olarak tanımlamıştır.”* Çelik (2007), *“birden çok bireyin ortak hedeflerini gerçekleştirmek için kendi eksikliklerini tamamlayacak biçimde, belli bir sistem ve iş bölümü içerisinde, kabul gören kural ve kaideler çerçevesinde oluşturdukları anlaşma olarak”* tanımlanabileceğini belirtmiştir.

Bu çerçevede örgüt, insanların ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği yaparak etkileşimde bulunduğu yapı olarak tanımlanabilir.

1.2. Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Dilimizde ses; “kulağın duyabildiği titreşim, akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim, müzik, duygu ve düşünce, herhangi bir davranış ve tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” anlamlarındadır (www.tdk.gov.tr-2017). Türk Dil Kurumu sessizliği; “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak açıklamaktadır (www.tdk.gov.tr-2017). Sessizlik psikolojik açıdan içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi; sosyolojik açıdan toplumsal suskunluk gibi olumsuz anlamlarla nitelendirilmektedir. Çevresel açıdan sese dayalı gürültünün olmaması, dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülmektedir. Ayrıca aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutmama, korku, sadakat gibi bir çok duygu da sessizleşme ile ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 147-148). İngilizcede bu tanımlamalar farklı biçimlerde ifade edilmektedir. İngilizce “Voice” kelimesi ile

bireye ait olan sesler ifade edilmekte olup, literatürde de bu kelimenin kullanıldığı görülmektedir.

Literatürde çok yönlü bir olgu olduğu belirtilen sessizlik davranışı kendine has özellikleriyle başka olguların nedeni olabildiği gibi, aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift taraflı bir özelliği de içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle sessizlik olgusunu tek taraflı bir etken olarak değerlendirmek güçtür (Barçın, 2012, s. 4). Bir diğer anlamda sessizlik; örgüt işgörenlerinin işle ilgili sorunlarını kasten üstlerine iletmeyip yorum yapmaktan kaçınması ve suskun kalmayı tercih etmesidir (Çakıcı, 2010, s. 10). İşgörenler, sonucunda olumsuz davranışlar görebilme ihtimaline karşı gerçek duygularını yansıtmak istemeyebilirler.

Sessizliğin örgütlerdeki sonuçları son derece önemli olmasına ve sessizleşmelerin örgütün her alanında yaşanabilmesine rağmen, bu konu yeterince araştırılmamıştır. Bowen ve Blackmon (2003) tarafından yapılan bir araştırmada bu sorunun sebebinin “sessizlik” kavramı üzerinde tam bir fikir birliği oluşmamış olmasının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Pek çok görüş sessizliği; sesin yokluğu olarak algılamakta ve sessizliğin analizinin çok zor olduğunu belirtmektedir (Dyne vd., 2003).

Jensen (1973) çalışmasında sessizliğin 5 adet ikili ilişkiye sahip fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir (Akt:Pinder ve Harlos, 2001, s. 338):

- Kişileri bir araya da getirebilir, uzaklaştırabilir de,
- İlişkileri iyileştirebilir de, ilişkilere zarar da verebilir,
- Bilgiyi sağlayabilir de, gizleyebilir de,
- Derin düşünceler olduğunu ya da hiçbir düşünce olmadığını da ifade edebilir,
- Hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Sessizlik, örgüt hayatında olumlu ve olumsuz farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir ve sessizliğin pek çok anlamı bulunmaktadır. Webster's Collegiate Sözlüğü beş ayrı ve ilişkili anlamlar tanımlamıştır: (1) sessiz tutmanın etkisi ya da durumu, konuşmak ya da gürültü yapmaktan kaçınmak, (2) Herhangi bir ses ya da gürültünün olmaması, (3) konuşma eksikliği ya da bilginin saklanması, (4) İletişim ya da yazma hatası, ve (5) unutmak, ilgisizlik, farkında olmamak ve belirsizlik (Akt:Pinder ve Harlos, 2001, s. 338).

Sessizlik sadece sesliliğin karşıtı olmamaktadır. İşgörenlerin güvenlik gibi bazı konularda sessiz kalmayı tercih etmesi gibi sessizlik durumları, stratejik ve proaktif olabilmektedir. Bu tür sessizlik bir amaç güdülerek, aktif ve bilinçli bir şekilde yapılan bir davranış tarzıdır (Erenler, 2010, s.11). Bu açıdan bakılacak olunursa, sessizliğin stratejik bir şekilde kullanılması durumunda, örgütün menfaatlerini geliştirebileceği ve işlevsel olabileceği öngörülebilmektedir (Şehitoğlu, 2010, s.197).

1.3. İşgören Sesliliği

Konuları ve sorunları dile getirmesi ve işgören sessizliğinin karşıtı anlamında, sessizlikle ilgili olarak yönetim bilimciler tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında işgören sessizliği, işgören sesliliği ile bir arada incelenmiştir. Üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk alma, konuşma şekilleri ile ilgili bazı kavramlardır. Sessiz kalma konusu bu kavramlarla birlikte değerlendirildiğinde daha anlaşılabilir olmaktadır. Çünkü farklı konuşma imkan ve ortamının olmaması veya çok az olması durumunda, örgütte sessizliğin hakimiyeti vardır denebilir (Çakıcı, 2007, s.149). Bir çok araştırmada işgörenlerin önemli örgütsel konularda neden ve ne zaman sessiz kalmayı veya seslerini yükseltmeyi tercih ettikleri araştırma konusu yapılmıştır. Örgütsel ve yönetsel destek, kişilik ve dürtüler gibi birey düzeyindeki unsurlar ile birlikte algılanmaktadır. Örgütsel düzeydeki unsurlar ve ses yükseltmenin algılanan riskleri, bireysel işgörenlerin seslerini yükseltme kararlarını etkileyebilmektedir. İşgören sesliliği ve ispiyonculuk ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, bizlere önemli deneysel bulgular sunmaktadır (Xu Huang vd., 2005, s. 460-461).

1.3.1. Üstleri Etkileme

Aslar tarafından, belirlenmiş hedefler ve kişisel amaçlara ulaşmak için yapılan taktiksel bir girişim üstleri etkileme olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, üst hiyerarşideki güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Çakıcı, 2007, s.150). İşgörenlerin yöneticilerini etkileme fırsatı olsa bile, olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşündüğü için bu yönde girişimlerde bulunmayabilir. Bu düşüncelerle değerlendirilmeyen üstleri etkileme fırsatları, işgörenlerin ya sessizleşmesine neden olur. Ya da kendi

aralarında konuşarak örgüt içinde dedikodu oluşma ihtimalini arttırır (Durak, 2012, s.11).

1.3.2. Açıkça Konuşma

Kişilerin örgüt içerisinde yaşadıkları problemler ve bunlara ilişkin alternatif yaklaşımlar ile ilgili düşüncelerini ve bakış açılarını hiç çekinmeden açık ve net bir biçimde dile getirmeleridir. Açıkça konuşmanın temel nedeni işgörenlerin, genel olarak iş tatminine sahip olsalar bile, örgütlerinin iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini farklı yaklaşımlar önermek suretiyle daha fazla iyileştirme istekleridir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537-1538). Açıkça konuşma biçimi; işgörenlerin işleriyle ya da kendileriyle ilgili bir konuda yardım istemeleri, soru sormaları, görüşlerini paylaşmaları ve endişelerini çekinmeden dile getirmeleri gibi eylemleri kapsayabilmektedir. Kendilerince elverişsiz şartların olduğunu düşünen işgörenler, stratejik önem taşıyan bir konuda bile sessiz kalabilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 150).

Açıkça konuşma, çalışma hayatında gerçekleştirmesi zor , doğal ve gerekli bir eylemdir (Edmondson ve Detert, 2005). Açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarına dair pek çok örnek gösterilebilir. Genellikle olumsuz sonuçlara yol açacağı endişesiyle, işgörenler açıkça konuşma konusunda temkinli davranmaktadırlar. Bu konuyla ilgili olarak Detert ve Edmondson'un (2005) yüksek teknoloji alanına öncülük eden bir şirkette gerçekleştirdikleri araştırmada, popüler olmayan yani ilgi çekmeyen konularda çekinmeden konuşan işgörenlerin bezdirildikleri, küçük düşürüldükleri, terfiden uzaklaştırıldıkları ve çok az da olsa işten kovuldukları yönündeki inançların yaygın olarak ifade edildiği sonucuna varmıştır. Morrison ve Milliken'in (2000) araştırmasında ise; örgüt içerisindeki iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklara ilişkin olarak açıkça konuşma konusunda işgörenlerin risk ile ilgili duygu ve düşünceleri üzerine odaklanarak, açıkça konuşmanın örgüt içerisinde herhangi bir farklılığı beraberinde getirmeyeceğine inandıkları zaman, işgörenlerin ümitlerinin kırıldığı ve sessizliğe büründükleri sonucuna varmıştır.

1.3.3. Konuyu Benimsetme

Konuyu benimsetme açıkça konuşma gibi işgörenlerin örgütsel konularda örgütü iyileştirme çabalarıdır. Bu durum işgören düzeyinde gerçekleşince üstleri etkileme,

yönetici düzeyinde gerçekleştğinde konuyu benimsetmedir. Örgütün başarısı için stratejik amaçlarla yapılan bu tür davranışlar, örgüt açısından önem taşıyan konu ve durumlara dikkat çekme eğilimidir. Bir konu veya bir sorun hakkında açıkça konuşma ve sessizliği bozma durumu konu benimsetme ile ilgilidir. Konu benimsetme için elverişli şart; bir destek kültürü içinde, orta kademe yöneticilerin üst yönetimlerce dinlemeye gönüllü olma durumudur. Konu benimsetme için elverişsiz şart ise, üstleri tarafından dinlenilmenin neticesinde ortaya çıkacak olumsuz sonuçlara karşı sergilenen korku ve belirsizlik olarak görülmektedir. Elverişsiz şartların olduğu düşünüldüğünde, örgüt açısından çok önemli konularda bile sessizleşme yaşanabilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 150).

1.3.4. Ses Çıkarma

Bu kavram ilk kez, Hirschman (1970)'ın kitabında iş tatminsizliğine bir tepki olarak tanımlanarak, ayrılma ve bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Hoffman, örgüt içerisindeki haksız uygulamalar ve tatminsizliklere karşı işgörenlerin ya örgütte çalışmaya devam ederek sesini çıkarma, ya da işten ayrılma şeklinde tepkiler göstereceklerini (Hoffmann, 2006, s. 2313), Kolarska ve Aldrich (1980) ise, işgörenlerin ya örgütte çalışmaya devam ederek sessizleşme ya da işten ayrılma şeklinde tepkiler göstereceklerini belirtmişlerdir.

Ses çıkarma, bazı araştırmacılar tarafından işten ayrılmak (Luchak, 2003, s.115) olarak tanımlanmaktadır. Keeley ve Graham (1991) itiraz edilebilir konuları konuşmaktan kaçınmayarak değiştirme girişimi olarak da tanımlamıştır. Sesini çıkarma, birçok şekilde gerçekleşebilmektedir. İşgörenlerin örgüt yararına proaktif değişim önerilerinde bulunmaları (Van Dyne vd., 2003), örgütsel faaliyetlere etkin olabilecek görüşlerini gönüllülük içinde açıklamaları (Bowen ve Blackmon, 2003), örgütleri ile ilgili olumsuz eleştirel görüşleri resmi makamlara ulaştırma sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997, s. 50) gibi eylemler, ses çıkarma eylemlerinden bazılarıdır.

Literatürde “işgörenlerin sesi” kavramı olarak da kullanılan ses çıkarma, örgüt içerisinde işgörenlerin karar alma sürecine katılımlarını sağlaması yönüyle, uygulama süreçlerinde adil olunduğunu göstermektedir (Premeaux, 2001, s. 6).

1.3.5. Muhbirlik

Belirlenmiş olan norm ve kurallara uygun olmayan uygulamaların örgüt üyeleri tarafından etkili olabilecek mercilere bildirmesi muhbirlik veya diğer bir

deyişle sorun bildirme olarak adlandırılmaktadır. Muhbirlik, ahlaki ve yasal olmadığına inanılan örgüt uygulamaları için yapılır. Muhbirlik örgütsel sonuçların dışında işgörenlerin vicdani sorumluluğu gibi bireysel gayelerle yapılabilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 151-152).

Örgütte oluşan sorunlu bir davranışın örgüt içindeki veya örgüt dışındaki kişi ve kurumlara zarar vermemesi için, bir örgüt üyesi tarafından bildirilmesi karşılaşılan genellikle bir durumdur (Durak, 2012, s. 18-19). Sorun bildirmenin, örgütsel sonuçlarına ilaveten vicdani bir sorumluluk içeren bireysel sonuçları da vardır. (Çakıcı, 2010, s.15).

1.3.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İşgörenlerin mevcut politika veya uygulamaya örgüt içerisindeki statükoyu protesto etmek ya da değiştirmek amacıyla bilinçli olarak karşı durma gayreti, ilkeli örgütsel muhalefet olarak ifade edilmektedir (Premeaux, 2001, s. 4). Örgütlerin çoğunlukla eleştirilere ve muhalif fikirlere hoşgörü göstermedikleri, yapılan bazı araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1455). Bireyler muhalefet ederlerse, genelde cezalandırılacaklarına inanırlar. Deneysel araştırmalar, örgüt içerisinde azınlıkta kalan işgörenlerin düşünce yapılarının değiştirilmesini gerekli olan hedefler olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Bir işgörenin, bağlı olduğu yöneticiye muhalefet göstermesi durumunda, bunun çok daha şiddetli bir ortam yaratacağı söylenebilir. Örgüt içerisindeki farklı görüşleri açıklayarak savunusunu yapmanın boş ya da tehlikeli bir durum olduğu genel kabul görmüş ortak bir görüştür. Nemeth ve Brown (2003) bu durumu, örgütsel sessizlik olarak nitelendirmektedir.

1.3.7. Sorumluluk Alma

Sorumluluk, açıkça konuşmaya benzeyen yeni bir kavramdır. İnformal bir liderlik biçimi olarak da görülebilen sorumluluk alma, istekli ve yapıcı çabalarla işin yapımı ile ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmayı ve örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar (Çakıcı, 2007, s. 150-151). Örgütün kural ve prosedürlerini belirlemek ve bunlara uymak, mantıksal sonuçları belirlemek ve uyumu sağlamak, kişisel davranışını değerlendirmek, kişisel gelişimini kaydetmek ve değerlendirmek, kişisel davranışını düzeltmek için plan geliştirmek, gruplarla

çalışmak, sorumluluk almaya fırsat oluşturan durumlar olarak ifade edilmektedir (Yurtal ve Yontar, 2006, s. 414). Sorumluluk almanın açıkça konuşmadan farkı, fikir beyan etmenin dışında işlerin yapılma biçimini davranışsal çabalarla değiştirmeyi amaçlamasıdır (Çakıcı, 2007, s. 151). Sorumluluk alma davranışlarının oluşabilmesi için, çatışma çözme ve iletişime açık olma gibi temel iletişim becerilerine ihtiyaç vardır (Yurtal ve Yontar, 2006, s. 414).

1.4. Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin sessiz kalma kararı almalarını açıklamaya çalışan bir takım teoriler mevcuttur. Bu teoriler dört başlık altında incelenmektedir;

- Bekleyiş Teorisi
- Fayda – Maliyet Analizi
- Sessizlik Sarmalı
- Kendini Uyarılma

1.4.1. Fayda - Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi, yatırım projelerinin maliyet açısından karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Fakat fayda-maliyet analizini sadece ekonomik açıdan ele almak yetersiz olacaktır. Davranış bilimleri, sosyal bilimler ve psikoloji bilimi gibi bireyin başka bireylerle olan ilişkisinde de bu kavramın kullanıldığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010, s. 58).

Dutton ve arkadaşları (1997) işgörenlerin konuşma veya sessizlik tercihinde bulunmadan önce, fayda-maliyet analizi yaptıklarını; kazanç ve kayıplarını karşılaştırdıklarını düşünmektedirler. Fayda- maliyet analizi birtakım bedellerin dikkate alınmasını gerektirir. Direkt bedeller enerji ve zaman kaybını ifade ederken, indirekt bedeller ise azalan imaj ve saygınlık kaybını ifade etmektedir. (Çakıcı, 2010, s. 16).

1.4.2. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen “Beklenti Teorisi”, bir bireyin gayreti, performansı ve yüksek bir performans düzeyi ile ilişkili olarak elde edilebilecek kazanımların ne derece arzulandığı temeli üzerine bina edilmiştir. Bu teoriye göre,

motivasyon sonucunda gösterilen gayret, işgörenin yeteneği ile çevresel faktörlerin birleşmesi suretiyle performansını oluşturmaktadır. Böylece oluşan performans sonucunda işgörenlerin kendilerine özgü değerlerini içeren kazanımlar ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte belirleyici olan kişilerin, motive olmadan önce oluşan beklenti duygularıdır (Bateman ve Zeithaml, 1990, s. 531-532 Akt. Kahya, 2013)

İstenilen sonuçları doğuracağı veya istenmeyen bir durumu engelleyeceği düşünülen bir eylemin, birey tarafından da olumlu sonuç alınacağı düşünülüyorsa, bireyin hareketleri de buna paralel olarak olumlu olacaktır. Sonuçta birey düşüncelerini daha rahat bir şekilde ifade edecektir. Buna karşılık birey sonucun olumsuz olacağına inanırsa düşüncelerini açıkça ifade etmez. Çünkü konuşmayı faydasız ve önemsiz bir eylem olarak nitelendirir. Yani bireyler sonucun olumlu olması inancına paralel olarak düşüncelerini dile getirirler(Çakıcı, 2010, s. 16).

1.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

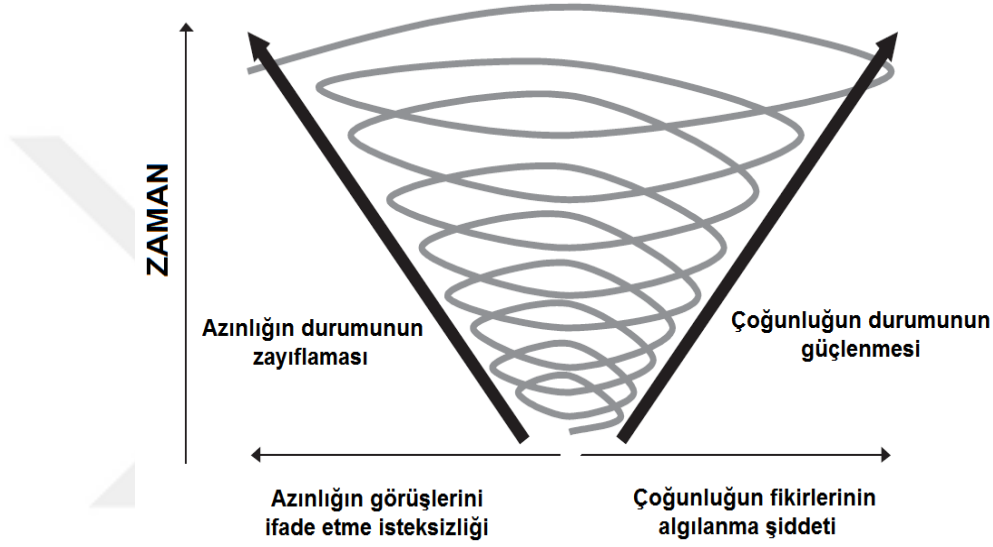
Sessizlik sarmalı, Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kurama göre; toplumca kabul edilen ve zamanında dile getirilen görüşler öne çıkmaya çalıştıkça; zamanında açıklanamayan, yayılamayan ve kabul görmediğine inanılan görüşler de geri çekilmeye başlamaktadır. Bu olgunun temelinde birçok insanın, toplumdan izole olma ve yalnız kalma korkusu içinde, görüşlerini ifade etme konusunda çekimser davranmaları gerçeği yatmaktadır. İnsanların kendilerine inanılması için çoğunluğu oluşturmaları gerektiğine, aksi halde kendilerine inanılmayacağını, kendi fikirlerinin önemsenmeyeceği düşüncesiyle, görüşlerini ifade etmek konusunda isteksiz davranma eğiliminde olduklarını açıklamaktadır (Çobanoğlu, 2007, s. 16-17).

İnsanoğlu toplum içinde yaşamını sürdürmektedir. Toplum bireyi sarıp sarmalayan bir örtü gibidir. İnsanlar bu örtü içinde kendilerini huzurlu ve güvende hissetmektedirler. Toplumsal örtü içinde yer bulamayan kişiler aidiyet duygularını yitirerek, bir tür sosyal bunalım yaşamaktadırlar. Dışlanma ve bir gruba ait olamama korkusu, insanı içinde yaşadığı toplumun tutum ve davranışlarını sezebilmek ve onu daha yakından izleyebilmek için ciddi bir çaba sarfetmeye yönlendirmektedir (Çobanoğlu, 2007, s.16).

İşgörenler iş arkadaşlarından destek bulmadıkça seslerini çıkarmayacaklardır (Bowen ve Blackmon, 2003). İşgörenler, destek görececeklerini düşünmüyorsa veya ses

çıkarma imkânı olmadığını düşünüyorlarsa, dürüst olmayan bir yanıtı veya sessizliği seçmeleri muhtemeldir. Örgütsel gelişim için esas olan açık ve dürüst tartışma imkân ve şartları, sessizlik sarmalı nedeniyle sınırlanabilmektedir. Dışlanma tehdidi ve korkusu, insanları fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoymaktadır. İş grubunda hâkim olan görüş ve algılanan örgütsel destek, örgütlerdeki sessiz kalma ve sesini çıkarma arasındaki tercihi etkilemektedir (Çakıcı, 2010, s. 17-18).

Sessizlik Sarmalı aşağıdaki Şekil 2.1’ de gösterilmektedir:



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen Frances, Blackmon Kate (2003); “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40 (6), s. 1397.

Azınlığın durumunun zayıflaması zamanla arttıkça, azınlığın görüşlerini ifade etme isteksizliği de artar. Çoğunluğun durumunun güçlenmesi zamanla arttıkça, çoğunluğun fikirlerinin algılanma şiddeti de artar.

1.4.4. Kendini Uyarılama Teorisi

Bireylerin durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirmesi durumu “kendini uyarılama (self-monitoring) teorisi ile ele alınmıştır. Kendini uyarılama, insanların kişiler arası

ilişkilerinde kendini göstermenin, dış çevredeki görüntüsünü gözlemleme, hassas bir şekilde ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90). İyi izlenim vermek amacıyla, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortada oluşan ipuçlarını kullanan kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilerdir. Kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğiliminde olan kişiler de kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerdir. Bu kişilerin daha aşıkâr konuştukları görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541).

1.5. Sessiz Kalma Nedenleri

Yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, izolasyon korkusu ve mobbing başlıca işgören sessizliği nedenleri arasında yer almaktadır.

1.5.1. İşgörenlerin Üst Yönetime Güvenmemesi

İşgörenlerin teknik ve politik konularda konuşmalarının engellenmesi, bazı örgütlerde idari ayrıcalıklar, ortak politikalarla ilgili aykırı görüş bildirmeye gerek olmadığı düşünülmesi ve sorunların açıkça konuşulmasının hoş görülmemesi, sessiz kalma nedenleri olarak ortaya konmuştur (Şehitoğlu, 2010, s. 63).

Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun bir çok örgütte var olan sorun olduğunu ortaya koymaktadır. İşle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediğini gösteren bir çok araştırma bulunmaktadır. Karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve düşük organizasyon performansı konuşulamayan konular içindedir. Araştırmaya katılanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmeyeceği düşüncesinde olduklarını ve olumsuz bir yanıt almaktan korktuklarını belirtiyorlar. Muhalefet etmenin cezalandırılma gibi bir sonucu olacağına inanıyorlar (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706).

1.5.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, 1998 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen, organizasyonla ilgili konulardaki tartışmalara

katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1537).

Günümüz koşullarında değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Böyle bir ortamda ise örgütlerde özellikle rekabet edebilirlik, müşteri istek ve ihtiyaçlarının önceden tahmin edilebilmesinin ve karşılanmasının önemi, kaliteye verilen değerin artması ve sıfır hataya odaklanma gibi konular önemli hale gelmiştir. İşgörenlerin açıkça konuşabilme, sorumluluk alma ve inisiyatif alma istek ve beklentilerinde de artış yaşanmaktadır. Ancak işgörenler, izolasyon korkusu, yükselememe korkusu, sorun çıkaran bir kişi olarak algılanma korkusu gibi sebepler yüzünden fikir ve düşüncelerini açıkça ortaya koyamamaktadır. Fakat işletmelerin hayatta kalmayı başarabilmeleri ve rekabette sürdürülebilir bir avantaj yakalayabilmeleri için, gerek iç ve gerekse dış çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi, takım güvenini sağlayabilmesi ve kendileri için gerekli olan bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmaması gerekmektedir (Bildik, 2009, s. 39). Yapılan bazı araştırmalara göre işgörenler açıkça konuşma durumunda etkili bir sonuç ortaya çıkmayacağına ve kendileri için bir sorun yaratacağına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707).

İşgörenleri ile barışık olan örgütlerin, işgörenlerini sessiz bırakmayı tercih eden örgütlere nazaran daha fazla başarılı olacağı aşikardır. Bunun için örgütlerin öğrenen örgütler olma yolunda ilerlemeleri, bir seçenek olarak sunulmaktadır. Öğrenen örgüt, “öğrenmeye öncelik veren tüm işgörenlerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt” olarak tanımlanmaktadır. Bilginin önemini kavrayan ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgütler, işgörenlerinin düşüncelerini paylaşması için onları cesaretlendirmektedir (Kahveci, 2010, s. 14).

1.5.3. Geçmiş Tecrübeler

İşgörenler geçmişte yaşamış oldukları iyi ya da kötü tecrübeleri, iş arkadaşları ile konuşmaları ve gözlemleri sayesinde de sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken vd., 2003, s. 1468). İşgörenler üst yöneticiler gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istemektedirler. Ancak üst yönetimin tutumu buna izin vermemektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 714). İşgörenler daha önceki yaşamış oldukları durumlarda fikirlerini belirttiklerinde olumsuz bir geri besleme ile

karşılaşmışlarsa, daha sonraki durumlarda fikirlerini dile getirmek istemeyeceklerdir. Bu durum öğrenilmiş çaresizlik durumuyla yakından ilişkilidir.

1.5.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgütsel değişim, örgütsel seslilik ile sağlanabildiği halde, genellikle işgörenler konuşmaya isteksizdir (Premeaux, 2001, s. 1). İşgörenler işyeri ve arkadaşlarıyla ilgili bir olumsuzluk hakkında konuştuklarında, işyerindeki bazı ilişkilerinin bozulmasından korkarlar. Bunun yanında, konuşmanın bir fark yaratmayacağı, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceği, konuştuklarında işini kaybedebilecekleri, terfi edemeyecekleri veya engellemelerle karşılaşacakları inancı da bulunmaktadır (Morrison vd., 2003, s. 1462).

1.5.5. İzolasyon Korkusu

Roberts ve O'Reilly (1974) ile Ryan ve Oestreach (1991) çalışmalarında; işgörenlerin çoğunlukla olumsuz bir kişi olarak algılanmak istemedikleri için bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz olduklarını ve herhangi bir paylaşımın örgüt içersinde özellikle hiyerarşik açıdan bir tehdit veya olumsuz durum olarak yorumlandığını ifade etmişlerdir (Milliken vd., 2003, s. 1454). İşgörenler için, çalıştıkları kurumlarda iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirlerini kazanmak önemlidir. İşgörenler, açıkça konuştukları durumda, sürekli şikayet eden veya sorun yaratan biri olarak algılanabilecekleri ve bunun sonucunda da izolasyon ile karşılaşabilecekleri korkusuyla sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1565).

Her organizasyonun içinde çeşitli nedenlerle, kendiliğinden, herhangi bir planlama süreci olmadan ortaya çıkan büyük veya küçük, etkili veya etkisiz çeşitli gruplar bulunmaktadır. Örgütler içerisinde; örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda örgüt tarafından oluşturulan formal grupların yanı sıra; bilinçli ve planlı kararlarla değil, kendiliğinden, tabii olarak ortaya çıkan informal gruplar da bulunmaktadır (Koçel, 2010, s. 599-605). İnsanlar yaşamlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olmakta ve daima bir grubun üyesi olmak istemektedirler. Bunun nedeni, ihtiyaçlarının bu şekilde daha iyi karşılanacağına inanmalarıdır. Gruba sadece üye olmak yetmez, aynı zamanda grubun gerçek bir parçası olmak da gerekir. Bunun için kişinin grup

tarafından kabul edilmesi ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabul etmesi gerekir (Alioğulları, 2012, s. 13).

Dışlama davranışı birçok amaçla yapılabilmektedir. İşgörenin grup bağlılığını artırmak, grupta aykırı görüş bildiren kişileri ayrılmak zorunda bırakmak veya işgörenin davranışlarını gruptaki hakim eğilim doğrultusunda değiştirmek bunlar arasında yer almaktadır. İhbarcı olarak algılanan kişilerin dışlama davranışını kullandıkları araştırmalardan da görülmektedir (Alioğulları, 2012, s. 13-14). İşgörenlerin örgüt içerisinde yüksek performans gösterememelerinin bir nedeni de dışlanma korkusu içinde olmalarıdır. İşgören performansının yükseltilebilmesi için korkularının yenilerek sorunların dile getirilmesi ve işgörenlerin kendilerini açıkça ifade etmeleri gerekir. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerle açık ve iyi bir iletişim kurması, onların sorunlarını dinlemesi ve sorunlara çözüm araması, örgütlerde dışlanma korkusu yaşanmamasını sağlayacaktır (Gül ve Özcan, 2011, s. 113).

1.5.6.Mobbing

İngilizceden dilimize geçen bu kavram; işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki işgörenler veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi işyerindeki psikolojik taciz davranışları olarak ifade edilmektedir. Mobbing; açığa çıkarılmasından kaçınılan, bilmezlikten gelinen, karmaşık, çok boyutlu ve farklı disiplinlerin ilgilendiği bir konudur. Bütün kültürlerde ortaya çıkabilen ve herkesin değişik biçimlerde maruz kalabileceği, sonuçları birey ve örgüt için ağır bir durumdur. İlk kez, 1980'li yılların başında bu kavramı kullanan İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann'dır. İşgörenler arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullanmıştır. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmiş; bu davranışların özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi, mobbingin oluşum sürecinin iyi anlaşılması ile mümkündür. Bu davranışlar tamamen olumsuz olarak görülebilmese de, bir kısmı da normal etkileşim davranışları olarak görülebilmektedir. Bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilen

bu davranışlar, uzun süreli olarak sistematik bir biçimde tekrarlanırsa, farklı bir anlama bürünüp kasıtlı taciz olur (Tınaz, 2006, s. 13-16). Cinsel taciz sık karşılaşılan bir mobbing türüdür. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, caydırma ve yıldırma ile işten uzaklaştırılma, izolasyon gayreti, konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi nedenlerden ötürü işgören sessizliğine yol açabilir.

1.6. Sessizlik Türleri

Konu ile ilgili olarak literatüre bakıldığında sessizliğin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Bu bölümde, öne çıkan sessizlik türlerine değinilecektir.

İşgören sessizliğini kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak üç faktör altında toplamak mümkündür. Araştırmalarda sessizliğin çok boyutlu olarak incelendiği görülmektedir. Endişe, kaygı, korku ve söylediklerinin sonucu değiştirmeyeceğine dair düşünceler, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri arasında yer almaktadır. İşgörenlerin düşüncelerini dile getirmeyip, kendilerini koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih etme durumları bu nedenlerle gerçekleşmektedir (Çakıcı, 2010, s. 31). Literatürde sessizlik türleri araştırmacılara göre aşağıda verildiği gibi sınıflandırılmıştır:

1.6.1. Bruneau' ya göre Sessizlik Türleri

Bruneau (1973) sessizlik sınıflandırmasını pragmatik sessizlik ile ilişkilendirmiştir. Pragmatik sessizlik; bireylerin zaman zaman kendi fikirlerini söylemeyi tehlikeli bulup, kasıtlı olarak konuşmaktan kaçınmaları ve genellikle stratejik bir amaç için konuşmamayı seçtikleri anlamına gelmektedir.

Bruneau (1973), “kabul” ya da “red” anlamına gelen üç tür sessizlikten bahsetmiştir (Akt: Pinder ve Harlos, 2001):

- Psiko-linguistik Sessizlik,
- Etkileşimli sessizlik
- Sosyo-Kültürel Sessizlik.

Psiko-Linguistik Sessizlik: Konuşma esnasında istenmeden yapılan duraksamaları içeren psikolojik temelli sessizlik türüdür.

Etkileşimli Sessizlik: Genellikle stratejik ve kasıtlı olarak yapılan bir sessizlik türüdür. Konuşkan birinin birden sessizleşerek dikkatleri üzerine çekmesiyle, karşı tarafa durum hakkında düşünme payı bırakması ya da kişiler arası ilişkilerde belirsizlik yaratarak durumun kontrol edilmesine imkan sağlaması, bu sessizlik türüne örnek olarak verilebilir.

Sosyo-Kültürel Sessizlik: Genellikle, grup veya örgüt içerisindeki duraklamaları ifade eden bir sessizlik türüdür.

1.6.2. Pinder ve Harlos' a göre Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos'a (2001) göre iki farklı işgören sessizliği bulunmaktadır ve bunlar farklı duyguların etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların, "quiescence silence" ve "acquiescence silence" olarak adlandırdıkları bu sessizlik türlerinin Türkçe'de tam karşılığı bulunmamaktadır. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda "acquiescence silence" terimi, "kabul edici anlamında sessizlik" ya da "istemediği bir şeyi kabullenme sessizliği"; "quiescence silence" terimi ise, "pasif sessizlik" şeklinde ifade edildiği görülmüştür.

Pasif (Kasıtlı) Sessizlik (Quiescence Silence): Durumu dile getirmenin sonuçlarıyla ilgili olarak, kendilerini rahatsız hissettiklerinde yaşanan kişisel korku yüzünden, işgörenlerin kasten sessiz kalma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türü, bilinçli ve kasıtlı bir davranıştır.

Bir düşünceyi dile getirme ve/veya değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korku duyma temeline dayanan pasif sessizlikte, işgörenler, içinde bulundukları sessizlik ortamından rahatsız olmalarına, bulundukları ortamla aynı fikirde olmamalarına, statükoyu değiştirecek alternatiflerin farkında olmalarına rağmen, bunlarla ilgili çalışma yapma ya da fikirlerini paylaşma konusunda isteksizdirler. Ancak işgörenler, sessizliği besleyen ya da üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdırlar. Diğer bir ifade ile fikirlerini dile getirmek için fırsat kollamaktadırlar. Bu tür bir sessizlik içerisinde olan işgörenlerin baskın duyguları; öfke, korku, sinizm ve umutsuzluktur (Erenler, 2010, s. 18).

Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence): İnsanların çoğu bir kimsenin davranışını sessiz olarak nitelendirdiklerinde, ilgili bireyin aktif biçimde iletişim kurmadığını ifade etmektedirler. İşgörenlerin geri çekilmek suretiyle görüş, bilgi ve fikirlerini örgüt için kullanmaması kabullenici sessizlik olarak ifade edilmektedir (Durak, 2012, s. 50). Bu tür kişiler mevcut durumu kabullenir ve durumu değiştirme girişiminde veya açıkça konuşma çabası içinde olmayıp ilgisiz bir davranış sergilerler (Çakıcı, 2010, s. 32). İşgörenler, birşey değişmeyeceğine inandıkları konulara karşı ilgisiz davranmayı, fikir ve önerileriyle katkıda bulunmamayı tercih etmektedirler. İşgörenler konuşmalarının bir fark yaratmayacağına inanıyorsa değişim ile ilgili fikirlerini de kendilerine saklayacaklardır. Kültürümüzdeki “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” atasözü bu durumu en iyi şekilde açıklamaktadır. Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir ilişki olduğu da düşünülebilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 33).

Öğrenilmiş çaresizlik; *bir organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları ortaya koymaması ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kalmasıdır* (Seligman ve Maier, 1967; Akt: Çavuşoğlu, 2007). Buna göre organizma, sonucunu kontrol edemediği bir durumla karşılaşmakta ve kendisi ile ilgili bir başarısızlık beklentisi geliştirmektedir. Birey, davranışlarıyla sonucu kontrol edebileceği bir durumla karşılaşsa bile duruma müdahale edecek gerekli davranışları yapmamaktadır (Abramson, Seligman ve Teasdale 1978; Akt: Oluklu, 1997, s. 2). Bir başka deyişle, organizma başlangıçtaki çabalamalarına karşılık olumsuz durumu değiştiremeyeceğini öğrenerek çaresiz kalmakta ve bu çaresizliğini sonraki olumsuz durumlar için sergileyebilmektedir (Çavuşoğlu, 2007, s. 8).

Bir örgütte işgörenler konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında, amir ya da yöneticileri tarafından engelleniyorsa işgörenler zamanla konuşmamaya yöneleceklerdir. Bir diğer deyişle öğrenilmiş çaresizliğe yöneleceklerdir (Durak, 2012, s. 52). Kabullenici sessizlik, pasif sessizliğe göre daha bilinçli bir davranış olduğundan işgörenlerin sessizleşme seviyesini azaltmak ve onları harekete geçirecek motivasyonu sağlamak için daha fazla çaba göstermek gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349). Pasif Sessizlik ve kabullenici sessizliğin boyutları Tablo 1.1’ de gösterilmektedir:

Tablo 1.1. Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizliğin Boyutları

Davranış Türleri	Pasif Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Göreceli olarak gönüllü	Göreceli olarak gönülsüz
Farkındalık	Farkında	Daha az farkında
Kabul	Düşük	Ortadan yükseğe doğru
Stres Düzeyi	Ortadan yükseğe doğru	Düşükten ortaya doğru
Alternatifler	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Seslilik Eğilimi	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Çıkış Eğilimi	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, sinizm, depresyon	Kabullenicilik, teslimiyet

Kaynak: PINDER Craig C., HARLOS Karen P. (2001); Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20, s. 350.

1.6.3. Dyne, Ang ve Botero' ya göre Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne, Ang ve Botero, esas itibariyle sınıflandırma yaparken, Pinder ve Harlos'un çalışmasından yararlanmışlardır. Dyne, Ang ve Botero (2003) yönetim, etik ve iletişim yazınlarını derinlemesine inceleyerek; Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu sessizlik türlerinden pasif sessizliği (Quiescence Silence) savunma amaçlı sessizlik (Defensive) olarak kabul etmiş, ayrıca pro-sosyal sessizliği (prosocial silence) üçüncü bir sessizlik türü olarak eklemiştir. Bu ayrım aşağıdaki gibidir:

- Kabullenici Sessizlik (Acquiescent)
- Savunma amaçlı sessizlik (Korunmacı) (Defensive)
- Örgüt yararına sessizlik (Olumlu sosyal sessizlik) (Prosocial)

Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence): Sessizliği, işğörenlerin içinde bulundukları örgütsel şartların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerdendirmeleri hakkında, bu şartları değıştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü veya yazılı ifadedden kaçınılması biçiminde tanımlayabiliriz. Ayrıca bu tanım, işğörenin kendisini kasıtlı olarak sessizliğe büründürmesi ve dışarıda bırakması, işğören sessizliği tanımı içine alınabilir. Bu durumda işğören söz konusu durumu değıştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olmasına rağmen isteksiz davranmaktadır (Şehitoğlu, 2010, s. 67).

Dyne, Ang ve Botero (2003) kabullenici sessizliği; “İşğörenlerin işlerini ve örgütlerini geliştirecek ve iyileştirecek olan fikir, bilgi ve düşüncelerini “kabullenme” güdüsü ile pasif bir şekilde kendine saklaması” olarak tanımlamaktadırlar(s. 1366). En genel ifadeyle; boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı olarak yararlı bilgilerin ve fikirlerin ilgili yerlere söylenmesi gerekirken, bundan vazgeçilmesi, feragat edilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bir işğören fikirlerini, önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancındaysa fikirlerini ifade etmeyebilir. Bu durumda, işğörenler, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte ve durumu değıştirmeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. İşğörenlerin bu davranışının altında, konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inancı yer almaktadır.

Diğer bir deyişle, bu sessizlik davranışı genellikle belirli bir amaca yönelik olarak işğörenlerin örgütsel süreçlere dahil olmamalarını nitelemektedir. Kabullenmeye dayalı olan bu sessizlik davranışında işğörenler, tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir şekilde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı ederler. Bu davranışın kaynağında işğörenlerin örgüte karşı sıkça ortaya koyduğu umursamazlık hali bulunmaktadır (Barçın, 2012, s. 23).

Ampirik çalışmalarda bu sessizliğin; işğörenlerin ilgisizliğine, içinde bulunduğu örgütün iyileştirme ve geliştirme sürecinde düşük katılımına ve mevcut durumu pasif anlamda onaylayıp kabullendiğine bağlı olarak geliştii görülmektedir. Bu sessizlik türünde fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım sağlanamaz ve mevcut durumun değışmesi için bir isteksizlik hali vardır.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı içerisinde baskın bir grup hâkim ise, sessizlik davranışı bu baskın gücün etkisinde kalacaktır. Dolayısıyla bu hakim grup, işgörenin konuşmasını engelleyecek ve olayların görmezden gelinmesine sebep olacak bir etki oluşturacaktır (Barçın, 2012, s. 23). Kabullenici sessizlik, ülkemizin iş ortamlarında telaffuz edilen; “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin” ve “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” gibi toplum tarafından bilinen sözlerle kendini göstermektedir.

Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence): Pinder ve Harlos (2001) pasif sessizlik kavramını açıklamak için, kişisel korku temeline dayanan kasti kusurlardan ve konuşmanın sonuçlarından bahsetmiştir. Bu tanım, Morrison ve Milliken (2000)’ in sessizlik için kişisel korku duygusunun önemini vurgulama ifadeleriyle de tutarlıdır. Ayrıca bu tanım, açıkça konuşmak için ön koşul olan psikolojik güvenlik ve konuşma için fırsat yaratılması düşünceleriyle de uyumludur. Dyne vd., Pinder ve Harlos ile Morrison ve Milliken çalışmalarına dayanarak; savunma amaçlı sessizliği, korkuya dayalı olarak kişilerin kendilerini koruma amaçlı, konu ile ilgili fikir, görüş ya da düşüncelerini kasıtlı olarak saklamaları şeklinde tanımlamaktadır. Genel bir tanım yapmak gerekirse; savunma amaçlı sessizlik, dış tehditlere karşı kişilerin kendini korumak amacıyla gerçekleştirdikleri bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Bu sessizlik türünde işgörenler, alternatiflerin farkında olmasına rağmen bilinçli olarak sessizlik davranışını göstermektedirler. İşgörenlerin fikirlerini saklanması bilinçli karara dayanmaktadır ve belli zaman dilimlerinde en iyi kişisel strateji olarak düşünülmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1367).

Kabullenici sessizlik davranışı ile karşılaştırıldığında; savunma amaçlı sessizlik davranışı daha proaktif bir davranışı yansıtmakta, alternatiflerin farkında olmayı içermekte ve bireyin içinde bulunduğu durumda sahip olduğu fikir, bilgi ve düşüncelerini esirgemesinin en iyi strateji olduğuna işaret etmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1367; Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 312; Taşkiran, 2011, s. 79).

Savunma amaçlı sessizlik, işgörenlerin kendi hatalarını saklamak yönünde bir eğilime dönüştüğünde tehlikeli olmaktadır. Kişisel kayıplar nedeniyle korkuya kapılan işgörenler; terfi edememe, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteklerini esirgemesi, kötü ve beceriksiz biri olarak algılanmaktan korkmaları

nedeniyle sessizliği tercih etmektedirler (Detert ve Burris, 2007). Dyne ve arkadaşları (2003) savunma amaçlı sessizliğe örnek olarak MUM etkisini göstermişlerdir. MUM etkisine göre; bireyler kötü haberleri iletmede, iyi haberleri iletmeye nazaran daha gönülsüz olmaktadır. Bu etkinin temelinde, olumsuz duygusal bir tepkiden çekinme ya da mesajı alan kişi tarafından olumsuz biri olarak algılanmamak yatmaktadır (Karakiraz, 2012, s. 13).

Örgüt Yararına Sessizlik (Pro-Social Silence): Fedakarlık veya işbirlikçi güdülerden hareketle, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilmektedir. Dyne, Ang ve Botero, işgören davranışının örgüt yararına sessizlik türünü tanımlarken, örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründen esinlendiklerini ifade etmektedirler. Örgüt yararına sessizlik, tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, temelinde başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif davranış türüdür. Örgüt tarafından bir görevlendirilme söz konusu değildir ve gayri ihtiyari yapılan bir davranıştır (Dyne vd., 2003, s. 1368).

Örgüt yararına sessizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi işgörenin örgütünü koruma düşüncesi ve güdüsü sebebiyle sessiz kalması, ikincisi diğer bir işgöreni koruma düşüncesi ve güdüsü sebebiyle sessiz kalınması durumudur (Brinsfield, 2009, s. 146).

Aşağıda verilen Tablo 1.2' de, işgören sessizliğinin özel türlerine yönelik örnekler; davranış şekli ve işgören güdüsü ile birlikte sunulmaktadır.

Tablo 1.2. Sessizlik ve işgören sesliliğinin özel türlerine ait örnekler

İŞGÖREN GÜDÜLERİ	DAVRANIŞ ŞEKLİ	
	SESSİZLİK TÜRÜ	İŞGÖREN SESLİLİĞİ
	İşgörenlerin işle ilgili bilinçli olarak bilgi, fikir ve görüşlerin esirgenmesi	İşgörenlerin işle ilgili bilinçli olarak bilgi, fikir ve görüşlerin açıklanması
İlgisiz davranma	Kabullenici sessizlik	Kabullenici konuşma
Çekilme ya da vazgeçmeye dayalı fark etmeyeceği hissi	Çekilme amaçlı fikir esirgemek. Kendi fikirlerini yetersiz görme sebebiyle düşüncelerini bildirmeme	Kendini yetersiz görme nedeniyle grupla aynı düşüncede olma, Çekilme amaçlı fikir açıklama
Kendine dayalı	Korunma amaçlı sessizlik	Korunma amaçlı konuşma
Korku ağırlıklı Kişi açısından tehlikeli olacağı hissi	Korku sebebiyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak adına gerçekleri göz ardı etmek	Korku nedeniyle dikkatleri başka yönere çekecek fikirleri açıklamak Korunmak için diğerlerine
Başkalarına karşı	Koruma amaçlı sessizlik	Koruma amaçlı konuşma

İşbirliğine dayalı
fedakârlıkta bulunma
hissi

İşbirliğine dayalı gizli bilgileri
esirgeme örgüt yararı için bilgi
açıklamama

İşbirliğine dayalı olarak sorunlara
ait çözüm açıklama, örgüt yararı ve
değişim için yapıcı fikirleri önerme

Kaynak: Van Dyne L, Ang S. ve Botero I.C.(2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as multidimensional Constructs” isimli makaleden alındı.

1.6.4. Knoll ve Dick’ e göre Sessizlik Türleri

Knoll ve Dick (2012) yapmış oldukları çalışmalarında, sessizliği dörtlü bir ayırım ile incelemişlerdir. Pinder ve Harlos ile Dyne vd.’nin yapmış oldukları ayırımları genişleterek yeni bir sınıflama yapmıştır. Knoll ve Dick her iki çalışmadaki sessizlik türlerine fırsatçı sessizliği eklemişlerdir. Bunlar:

- Pasif Sessizlik (quiescent)
- Kabullenici Sessizlik (acquiescent)
- Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial)
- Fırsatçı Sessizlik (opportunistic)

Pasif Sessizlik (Quiescent Silence): Pasif Sessizlik Pinder ve Harlos tarafından sunulmuştur. Pasif Sessizlik, konuşmanın neticelerinin kişisel olarak hoş karşılanmayacağı korkusuyla, kişinin kendisini koruması için söz konusu bilginin etkin bir şekilde elde tutulmasını ifade etmektedir. Dyne vd. (2003) tarafından sunulan savunma amaçlı sessizliğin içeriğinde, kötü bir haberi iletmedeki gönülsüzlük gibi, psikolojik durumlar bulunmaktadır. Morrison ve Milliken, fikir ve görüşlerin söylenmemesinin asıl sebebi olarak korkuyu belirtmişlerdir. Pasif sessizlik durumunda işgörenler, spesifik hareketlerden kaçınır ve alternatiflerinin farkındadırlar, ancak bilgiyi elde tutmanın, yani ortaya çıkarmamanın en iyi kişisel strateji olduğunu düşünürler. İşlerine ve organizasyonlarına düşkün işgörenler “sessizlik içinde acı çeken” olarak tanımlanabilmektedir (Knoll ve Dick, 2012).

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence): Morrison ve Milliken (2000), yöneticilerin istekleri ya da değerleri sebebiyle değil, işgörenlerin kendi fikirlerinden ve inançlarından dolayı sıklıkla sessiz kaldıklarını savunmuştur. İşgörenlerin katkıları ve muhalefetleri için, örgüt tarafından katılmalarını engelleyen bir iklim oluşturulmaktadır. Gerekli fikirlerin pasif bir şekilde saklanması, Pinder ve Harlos tarafından kabullenici sessizlik olarak adlandırılmıştır. Kabullenici sessizlikte; işgörenlerin mevcut durumu değiştirmek için her hangi bir girişimde bulunmadıkları

ve değişim için umutlarını yitirerek ve konuşmaya istekli olmadıkları görölmektedir (Knoll ve Dick, 2012).

Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence): Dyne vd. (2003, s. 3), Pinder ve Harlos' (2001) un "işgören sessizliğinin" kavramsallaştırılması çalışmasına, "örgüt yararına motivasyonları" da ekleyerek genişletmeyi önermiştir. Örgüt yararına sessizlik "iş ile ilgili fikir, bilgi ya da düşüncelerin örgütlerinin ya da diğer insanların yararlanması amacıyla fedakarlık ve işbirlikçi güdüler temeliyle bilinçli olarak saklanması" olarak tanımlanmaktadır. Dyne vd. araştırmalarında; sessizliğin değerli ve uygun olduğu iş koşullarını vurgulayarak etik ve iletişim üzerine odaklanmışlardır. Ayrıca, örgüt yararına sessizlik ile centilmenlik arasında yakın bir bağ olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağ, iş yerinde aksaklıklar durumunda şikayet etme düzeyini azaltıp, rahatsızlık ve sıkıntılarda hoşgörü sağlamaktadır. Örgüt yararına sessizliği çekici yapan pek çok neden olabilir: Genel olarak fedakar bir kişilik, bağlanma güdüsünün yüksekliği, sosyal sermayenin korunmasına ilgi ve sosyal kimliği koruma. Bu davranış, her ne kadar gizli bilgileri korumak için örgütün yararına değerli bir davranış olsa da, bu olumlu sosyal davranışın karanlık bir tarafı da olabilir (Knoll ve Dick, 2012, s. 2-3). Çünkü bu şekilde gösterilen bir sessizlik davranışı, örgüt için gerçekten önemli olabilecek bilgilerin açığa çıkmasına engel olabilmektedir.

Örgüt yararına sessizlik davranışı; örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan bu davranış; dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için, ilk önce diğer işgörenleri odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranıştır. Bu sessizlik türünde örgütün herhangi bir zorlaması ve baskısı söz konusu olmamaktadır. İşgörenler işbirliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişilerle paylaşmamakta, gizliliği korumakta ve onların yararına saklamaktadır. Ayrıca örgüt hakkında dışarıda olumsuz yorumlar da yapmamaktadır. Bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışının da bir unsuru olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 142).

Anlaşılaçağı üzere örgüt yararına sessizlik, örgütsel yapı tarafından şekillendirilemeyen, örgüt ve/veya örgütteki diğer kişiler için yapılabilecek en iyi şeyin sessiz kalmak olduğuna karar verilerek sergilenen bir davranıştır. Bu davranış

türünde korku ve endişe olmamakla birlikte susmanın daha iyi olacağı düşünülmektedir. Örgütün çıkarı ve örgütsel faydanın itici gücüyle, işgörenler kasıtlı olarak önemli düşünce, bilgi ve fikirlerini açığa vurmamaya karar vermektedirler (Erenler, 2010, s. 22).

Umphress and Bingham (2011), örgütlerin veya işgörenlerin kazançlarını arttırmak için yaptıkları etik olmayan hareketler için "etik olmayan örgüt yanlısı davranış" olarak adlandırdıkları bir terim yaratmışlardır. Bu davranışta işgörenlerin kazançlarını arttırmanın çekiciliğine arasırıra kapıldıkları görülmektedir. Umphress and Bingham'a göre, örgütüyle veya onun üyeleriyle güçlü bir bağ hisseden işgörenler (örneğin, örgüt ile değişen olumlu sosyal ilişki ve örgüt sayesinde statünün yükselmesi nedeni ile) örgüt yararına davranışlar sergileyebilirler. Bir işgörenin müşterileri bir ürünlerdeki kusurlar hakkında tam anlamıyla bilgilendirmemesi, iş arkadaşının herhangi bir müşteriye karşı olan negatif davranışını gördüğü halde yöneticiye taşımaması ya da iş arkadaşının temel toplumsal değerler, yasalar, ya da uygun örgütsel davranış standartlarını ihlal ettiğini aktarmaması durumları buna örnek olarak verilebilir. Bu tür örgüt yanlısı davranışlar, özellikle sağlık sektöründe, kolluk kuvvetlerinde, hükümetlerde, eğitim kurumlarında görevin kötüye kullanılması, hatalar ve başarısızlıkların ortaya çıkmasını engelleyici etkisi olduğundan, olumsuz olarak nitelendirilebilmektedir. Bu tür davranışlar örgütsel sessizliğin potansiyel bir nedenidir. Ancak örgütler için, özellikle de diğer kurumlar için zararlı sonuçlar doğurabileceğine inanılmaktadır (Knoll ve Dick, 2012, s. 3).

Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence): Diğer sessizliklere ilave olarak, bazen işgörenlerin, kendilerine avantaj sağlayacak bilgileri kasten sakladıkları da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu tanımlarken, Williamson'ın, "sinsice arayışlar içindeki çıkarıcılık" adı altındaki fırsatçılık kavramından yararlanılmaktadır. Fırsatçılığın birkaç olası göstergesi arasından, genel olarak eksik veya kasıtlı olarak değiştirilmiş bilginin; pasif kalmak, üstünü örtmek veya kafa karıştırmak amacıyla saklanması veya durumdan nemalanmak gibi daha somut formları dikkate alınmaktadır (Knoll ve Dick, 2012, s. 3).

Fırsatçılığa dayalı olarak bilginin elde tutulması, organizasyondaki sessizlik literatüründe henüz yeterince dikkat çekememiştir, ancak zarar verici iş davranışları

literatüründe iyi bilinmektedir. Greenberg vd. (2007) ve Brinsfield (2009) olağan dışı sessizlik kavramını tanıtırken bu literatürün izinden giden öncülerden olmuşlardır. Ancak, aykırı sessizlik konseptinin de merkezi olan, zarar vermek için (organizasyona veya meslektaşlarına) sessizliği korumak, sessizliği fırsatçı amaçlar için kullanmanın yollarından sadece birisi olmaktadır. Bilgiyi tutmak aynı zamanda, işgörenlerin, gücü elden bırakmamak ve konumunu kaybetmemek veya sadece ekstra iş yükünden sakınmak istediği gibi durumlarda yararlı olabilmektedir. Sonuç olarak, fırsatçı sessizlik iş ile alakalı fikirlerin, bilginin veya görüşlerin, diğerlerine zarar vermeyi göze alarak kendilerine avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak gizli tutulması olarak tanımlanmaktadır (Knoll ve Dick, 2012, s. 3-4).

Bu sınıflandırmalara ilave olarak; Sobkowiak (2007) yapmış olduğu çalışmada, sessizliği akustik ve pragmatik sessizlik şeklinde ikiye ayırmıştır. Ses dalgalarının eksik olduğu ortam olarak ifade edilen akustik sessizlik, strateji ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğu olarak ifade edilen pragmatik sessizlik, örgütsel sessizliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Park ve Keil (2009)' a göre üç tip sessizlik bulunmaktadır: Bilinçli sessizlik, defansif sessizlik ve toplu sessizlik. Bilinçli sessizlikte; işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir. Defansif sessizlikte; işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kaldıkları görülmektedir. Toplu sessizlik ise; işgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şekli olarak tanımlanmaktadır (Altınöz ve Çöp, 2012, s. 574-575).

1.7. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler

Literatürde örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak yapılan birçok çalışmada örgütsel sessizliğin nedenleri açıklanmıştır. Söz konusu nedenler, bu tez çalışması kapsamında; “Bireysel Nedenler”, “Yönetmel Nedenler” ve “Örgütsel Nedenler” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

1.7.1. Bireysel Nedenler

Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir işgören, aynı konuyu yöneticisi ile

konuşmayabilir, ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu tip durumların sebebini bireylerin sahip olabileceği farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve farklı kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda bakıldığında, işgörenlerin sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi vb. özellikler ön plana çıkmaktadır. Yaş değişkeni değerlendirildiğinde, bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir (Taşkiran, 2010, s. 110).

İşgörenler sessizlik tercihlerinde kişilik özellikleri açısından ve sessizliğe neden olan konular açısından farklı davranışlar gösterebilmektedirler. Çalışma arkadaşı ile paylaşılan bir konunun yönetici ile konuşulmaması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Sessiz kalma davranışlarının her zaman ve ortamda aynı şekilde gerçekleşmesinde tutarlılık olmadığını ifade etmek mümkündür. Bu durumun birden çok nedeni olabilir. Fakat geçmişteki tecrübelerin ve tecrübeler neticesinde oluşan tepkilerin sessizlik tercihinde etkili olduğu düşünülmektedir. Özgen ve Sürgevil, (2009) işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinde; yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim gibi kişisel özelliklerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Cinsiyeti ele aldığımızda, ülkemizde olduğu gibi ataerkil aile yaşamının hakim olduğu toplumlarda kadının ekonomik özgürlüğü erkeğe oranla çok daha azdır. Bunun doğal neticesi olarak kadınlar daha geri planda olmaya itilmekte ve sessiz kalmaktadır. Eğitim ise kişilerle iletişimi kolaylaştıran, hakların daha rahat kullanılmasını sağlayan önemli bir faktör olması yönüyle işgörenlerin sesliliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Taşkiran, 2011, s. 585).

“Bu özellikler haricinde Pinder ve Harlos (2001) aşağıda bahsedilen 3 kişisel özelliğe değinmiştir.

1. *Kendine saygı, bireylerin kendileri hakkında geliştirdikleri ve devam ettirdikleri saygıdır.*

2. *Kontrol odaklılık, bireyin davranışlarının sonuçlarının yaptığı hareketlerle veya kontrolü dışında gelişen olaylarla alakalı olup olmadığına dair inancıdır. İç kontrol odaklı insanlar neticelerin kendi davranışları sonucu olduğunu düşünürken dış kontrol odaklı insanlarsa sonuç ve davranışları arasında çok az ya da hiç bağ olmadığını düşünürler. Şans, kader gibi faktörleri göz önünde bulundururlar.*

3. *İletişim endişesi ise bireylerin çoğunlukla iletişim kurma endişesidir. İletişim sonucunda oluşabilecek olumsuz durumları düşünüp iletişim kurmaktan kaçınırlar. Araştırmacılara göre iletişim endişesi yüksek olan bireylerin örgütsel sessizliğe daha meyilli olduğu saptanmıştır*(Çakıcı, 2010, s. 23).”

Psikolojik ve sosyolojik durumundan kaynaklı utanma duygusu da işgörenlerin sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Utanç duygusu, işgörenlerin açıkça konuşma sonrasındaki başarısız deneyimlerin sonucunda (örgüte zarar verme gibi) ortaya çıktığında daha da güçlenmekte ve bu durum bireylerin sessiz kalma eğilimlerini arttırmaktadır (Erenler, 2010, s. 29).

Ayrıca, işgörenler alçak gönüllülük, diğer işgörenlerden saygı görme isteği, tedbirlilik ve nezaket gibi bazı erdemli özelliklere sahip olduklarından dolayı da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İşgörenler çatışmalar ve algıladıkları tehlikelerden kaçınmak amacıyla da sessizliğe başvurumaktadırlar. İşgörenlerin yöneticileri hakkında şüphe duymaları ve yöneticilerini küçümsemeleri durumunda sessizlik davranışı ortaya çıkabilmektedir (Shojaie vd., 2011, s 1733).

1.7.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel kültür, işgörenlerin sahip oldukları görüşlerini, yöneticilerine aktarma kararlarında etkin bir rol oynamaktadır (Ashford, Sutcliffe ve Christianson, 2009, s. 184). Örgütün sahip olduğu mevcut kültür yapısı, yalnızca problemler ve sorunlar ile ilgili değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı daha fazla iyileştirebilecek faydalı ve geliştirici fikirler ile ilgili olarak da işgörenlerin görüşlerini açık bir biçimde söylemekten kaçınmalarına ve kendilerini savunma duygusu hissederek sessizleşmelerine yol açmaktadır. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan örgütlerde işgörenler, patronlarının her zaman en iyisini bildiklerine inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000, s. 711).

Üst yönetimin oluşturacağı örgütsel kültürün, işgörenlerin verimliliğine katkı sağlaması gerekmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 222). Özellikle yöneticilerin, örgüt içerisinde katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgütsel kültür yapısı oluşturmaları, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Dolayısıyla sessizliğe engel olan bir örgütsel kültürün oluşması sağlanacak ve çok çeşitli insan kaynağından en uygun şekilde faydalanma imkânı elde edilebilecektir. Dolayısıyla yöneticilerin örgütsel

kültür oluşturma sürecinde, örgütsel sessizliği de bir değişken olarak dikkate almak suretiyle, yetenekli işgörenlerin bu süreçten olumsuz olarak etkilenmemeleri için gerekli olan kurumsal uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441).

Örgütün yapısı, politikası, uygulanan prosedürler, örgüt içinde uygulanan kurallar ve bu kurallar neticesinde ortaya çıkan çalışma koşulları örgütlerde karar verme sürecini etkileyen örgütsel faktörlerdir. Örgüt yöneticileri sahip oldukları imkanlar çerçevesinde karar alırlar. Örgütün politika ve prosedürleri bazen bu kararların alınmasında engel oluşturabilir (Güney, 2011, s. 268).

Gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda; *“Türk kültüründe bireyci değil toplulukçu davranış özelliğinin, belirsizlikten kaçınma isteğinin yüksek olduğu ve daha çok dışıl kültür özelliklerinin görüldüğü söylemektedir”*. Fırsat eşitsizliği güç mesafesi yüksek olan kültürlerde görülmektedir. Bu kültürlerde kişilerin sahip olduğu statülere fazlasıyla değer verlip saygı duyulur. Bunun tam aksine güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde ise sosyal statüler arasında iletişim duvarları bulunmamakta, insanlar kendileri ve çocuklarının geleceği için üst sosyo-ekonomik sınıflara atlamak zorunda hisstememektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 318).

Sessiz kalma kararı veren işgörenlerin bu kararlarının altında sadece örgütsel sorunlar ve kişilik özellikleri etkili olmamaktadır. Örgüt içerisinde kazanılan tecrübeler, örgütteki yönetim tarzı, çalışma ortamı, kurum politikaları gibi nedenler de sessiz kalma kararı verebilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 318).

Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörlerden bir diğeri, örgütlerde bulunan adaletsizlik kültürüdür. İşgörenler, örgüt içerisinde adaletten yoksun olan çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı bir kültürün varlığını kabul ettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan işgörenler ile adaletsiz bir biçimde davranış sergileyenler arasındaki, güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, işgörenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 359). Dolayısıyla örgütsel roller arasında yaşanan güç dengesizliğinin, örgüt içerisinde örgütsel sessizliğin yaygın hale gelmesine neden olan önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Morrison ve Rothman, 2009, s. 112).

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde bir kültür, bir iklim ya da bir davranış şekline büründükçe, işgörenler algıladıkları bu iklim nedeniyle sahip oldukları görüşleri dile getirmekten kaçınarak, doğruları söyleyemez hale gelirler. Dolayısıyla işgörenler, görüşlerinin değersiz olduğunu ya da önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt işgörenleri arasında ortaklaşa olarak ortaya çıkan sessizlik iklimi, doğruları bilen, fakat bunları ifade edemeyen bir işgören topluluğunu meydana getirmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 446). Bu durum, hem yöneticilerin, hem de işgörenlerin bu tür sessizlik ikliminin olduğu ortamlarda olumsuz davranışlar sergilemelerine yol açmakta ve her iki tarafın da motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1539-1540).

Ayrıca Türk ulusal kültüründe; sessiz kalma davranışının önerilerek ve teşvik edildiği görülmektedir. Bazı atasözlerimiz bu duruma örnek gösterilebilir. Bu anlayışın öneriden daha ileri uyarı seviyesine çıktığı görülmektedir. “Erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” gibi sözler buna örnektir. Bu kültür etkisi altında yetişen bireyler de, başının belaya gireceği korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği endişesiyle paylaşmak istemeyebilirler (Eroğlu vd., 2011, s. 102).

1.7.3. Yönetimsel Nedenler

“Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin astlarıyla ilgili açığa vurmadıkları örtük inançları, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik, yönetimin farklı fikirlere açık olmaması” gibi durum ve davranış biçimleri sessizliğe sebep olan yönetimsel faktörlerdir (Çakıcı, 2010, s. 29).

İnsanlar, genellikle olumsuz geribildirimler almaktan kaçınırlar. Olumsuz geribildirime muhatap olduklarında ise, söz konusu geribildirim görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı ya da geribildirim kaynağının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Böyle bir korkunun, yöneticiler arasında güçlü bir yer tuttuğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden çok, astlardan olumsuz geribildirimler alınması durumunda, buna ilişkin bilginin doğruluğunun az olduğu veya meşru olmadığı düşünülür. Böyle durumlar, üstlerin gücünü ve

inanılrlılığını tehdit eden durumlar olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708).

Sessizliğin ardında yatan bir başka önemli faktör ise yöneticilerin işgörenlere dair ve yöneticiliğin doğasında bulunan örtük/kapalı inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708). Yöneticilere göre işgörenler güvenilmez, bencildir ve çıkarıcıdır. Bu yaklaşım McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını ve çıkarılarını her zaman maksimize etmenin yollarını aradıklarını savunan "X Teorisini" hatırlatır. Bu teoriye göre, işgörenler muhalif konumunda görülmekte, işgörenlere örgütün çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez bir göz ile bakılmaktadır. Örgütlerin üst düzey yöneticileri işgörenlerin çıkarıcı ve güvenilmez olduklarını düşünüp, örtülü/kapalı bir olumsuz düşünce geliştirdikleri zaman, işgörenler yukarıya doğru bilgi akışında cesaretsizleşmektedir. Bu tip davranış veya inanışlar, bilinçli bir şekilde oluşmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708-710).

İşgörenler; zorbalık, nezaketsizlik, cinsel taciz ve fiziksel şiddetin yanında işyerinde yaygın olarak dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklara uğrayabilirler (Robinson ve Greenberg, 1998). Özellikle örgütlerde sıklıkla yaşanan bu olayları sınıflandırabilmek ve işgörenlerin suistimal edilmelerinin nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Edwards vd., (2009) işgörenlerin suistimaline ilişkin olarak örgütlerde ahlak dışı ve kanunsuz olarak algılanan işgören davranışlarını açıklamış ve bu tür davranışlar sergileyen işgörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma nedenlerini incelemiştir.

Brinsfield, (2009) ise suistimalin söz konusu olduğu durumlarda, işgörenlerin kişisel değerlere bağlı olarak farklı davranışlar sergileyebileceklerini ileri sürmüş ve bazı işgörenlerin, bu gibi durumlarda ses çıkarmak zorunda olduklarını hissetmelerine karşın, bazı işgörenlerin de böyle bir zorunluluk hissetmediklerini belirtmiştir. Kimi işgörenler, suistimal neticesinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan çok fazla etkilenmeyip, bu durum ile baş edebileceklerine inandıkları için ses çıkarmayı tercih ederken, kimi işgörenler ise bu sorunla ilgili etkin bir şekilde baş edemeyecekleri korkusunu yaşayabilmektedirler.

İşgörenler bireysel, örgütsel, yönetsel faktörlerden bazen sadece birinden dolayı sessiz kalırken, bazen de hepsinden dolayı sessiz kalmayı tercih ederler.

Yaşanılan çevre, edinilen kültür de sessizlik tercihindeki etkenler olarak sayılabilir. Tüm bu saydığımız faktörleri ele aldığımızda, sessiz kalmayı tercih eden işgörenin bulundukları örgüt için yararlı olmadığı, örgütün de sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü sonucuna ulaşılabilir (Dilek, 2014, s. 32).

1.8. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütsel sessizliği, sessiz kalma ve sessiz bırakılma olarak iki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

1.8.1. Sessiz Kalma

İşgörenlerin kendi tercihlerine göre bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalmasıdır. Sessiz kalmada, birey tam anlamıyla kendini ifade edemez. Kapsamlı biçimde anlatılmayan beceriler, iş görme şekli, kültürüyle alakalı biçimselleştirilmeyen bilgi ile hissi, öznel, söz ile ifade edilemeyen veya bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgi gibi sezgisel bilgileri ifade etmememe doğal olarak gelişen sessizlik durumlarıdır. Konuşulabilen olaylarda sessiz kalma durumu ise, deneyime dayalı kavramsal bilgiler ve hafızanın etkilediği fakat ifade edilemeyen bilgi gibi bilinç öncesi bilgiler için geçerlidir (Blackman ve Sadler, 2009, s. 571-572).

1.8.2. Sessiz Bırakılma

İşgörenler her zaman kendi arzu ve istekleriyle sessiz kalmazlar bazı zamanlarda iradeleri dışında gelişen olaylar sonucu sessiz bırakılmaya zorlanırlar. Bilinçdışı gelişen sessizlik durumlarını, bilinçdışı bastırılmış ses, bilinçli saklanan ses ve bilinçli bastırılmış ses olarak sınıflandırmak mümkündür. Bilgilerin değişik nedenlerle bilinçli bir biçimde ayrı tutulması halinde, bilinçdışı bastırılmış ses ortamı oluşur. İçsel güdü, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak saklanan ses, bilinçli saklanan sesi ifade eder. Örgütsel etki ile boyun eğmeye ve kendini tehditlerden korumaya bağlı ses etmeme durumu da bilinçli bastırılmış sesi ifade eder. (Blackman ve Sadler, 2009, s. 571-572).

1.9. Sessiz Kalınan Konular

Milliken vd.'nin (2003) yapmış oldukları çalışmaya göre işgörenlerin sessiz kaldığı konular aşağıdaki şekildedir;

- Ücret ve ücret eşitliği konusundaki endişeler,
- İşyerindeki işleyiş, süreçlerdeki aksayış ve hatalar,
- Üstler veya meslektaşlarının bilgi, beceri, yetkinlik veya performansları,
- Taciz ve istismar olayları,
- Meslektaşlarla ilgili anlaşmazlıklar,
- Kişisel kariyer konuları,
- Etik ve eşitlik ile ilgili sorunlar,
- Hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve süreçler.

Ayrıca Çakıcı (2008), çalışmasında işgörenlerin en çok sessiz kaldıkları konuları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Etik ve sorumluluklar,
- Yönetim sorunu,
- İşgörenlerin performansı,
- İyileştirme çabaları,
- Çalışma olanakları.

1.10. Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenlerin örgüt içinde bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışları çeşitli şekillerdedir. İşgörenler, bazen verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederken bazen de yaşanan sorunları yok farz ederek kendilerine göre göze batmamayı tercih etmektedirler (Bildik, 2009, s. 42). Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimleri; işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak sınıflandırılabilir.

1.10.1. İşgören İtaati

İşgören itaati, örgütsel şartları ve oluşan durumları sorgulamadan kabul etmeyi ve alternatiflere kapalılığı ifade etmektedir. Adaletsiz şartlarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başka bir alternatifi arama arzusunun eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme, sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirmektedir. İtaatkar

işgörenler sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe, sessizlik karşıtlarından daha az hazırdırlar ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009, s. 43).

İşgörenler örgüt içinde yaşadıkları olumsuzluklara karşı ses çıkararak, işten ayrılarak ya da işe yabancılaşarak tepki verirler. Örgütsel sadakat duyguları zayıf olan işgörenler olumsuz durumlarda işten ayrılmayı düşünürken örgütsel sadakat duyguları güçlü olan işgörenler de olumsuz durumlarda ses çıkararak veya sessiz kalarak memnuniyetsizliğini belli ederler. Bu durumlarda tepki sadece ses ya da sessizlikle sınırlı olmayıp örgüt içinde gelişen ve değişen olaylara karşı da tepki verilmeyerek memnuniyetsizlik gösterilebilmektedir (Alioğulları, 2012, s. 21).

Geleneksel örgüt yapısında; işgörenler genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve itaat göstermek zorundadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda, güçler merkezde toplanmış olup, otoriter bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı bir hiyerarşik yapı, biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir gerekliliğidir (Kahveci, 2010, s. 19).

Milliken vd. (2003)' e göre; bazı araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduklarını göstermektedir. İnsanlar muhalefet ettikleri taktirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar; azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken hedef haline geldiğini göstermekte, bu başaramadığı taktirde onlar reddedilmekte ve dışlanmaktadır. Birey, üstü ile muhalefet halinde ise bu durumun daha şiddetli yaşanacağı söylenebilmektedir (Akt.Çakıcı, 2010, s. 15). Böyle bir durumdan korkan işgörenlerin ise itaat ve uyma eğilimine gireceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Hayat şartlarının ve geçinmenin zor olduğu ülkemizde, bireyler işlerinden memnun olmasalar dahi işten ayrılmaya cesaret edemezler. Bu durumda bireyin performansı, sadece işine devam etmeyi sağlayacak düzeyde kalır. İşgören itaati de kaçınılmaz olarak gelişir (Alparslan, 2010, s. 40).

1.10.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan “Sağır Kulak Sendromu”, işgörenlerin tatminsizliklerini doğrudan ve açık bir biçimde dile getirmelerine engel olan örgütsel bir durumdur(Pinder ve Harlos, 2001, s. 346).

Örgüt içi iletişim bu sendromun oluşumunda büyük bir etki gücüne sahiptir. örgütlerin varlıklarını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için etkin bir örgüt içi iletişim gereklidir. Gelişen teknolojiyle beraber çağa ayak uydurma güdüsü, örgütün büyümesi, iletişim fazlalığı gibi etkenler örgüt içi iletişimi olumsuz olarak etkilemekte ve bunun sonucunda işgörenler yönetimden gelen iş ve talimatları sorgulamadan yerine getirirler. İş hakkında olumlu ya da olumsuz düşüncelerini dile getirmezler. bu durum iletişim eksikliğinin göstergesidir. Araştırmalar örgüt içi iletişim düzeyinin yüksek olmasının iş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur(Yanık, 2012, s. 53).

Sağır kulak sendromunun sebeplerini aşağıdaki şekillerde ifade etmek mümkündür:

1- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar:

Hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri, yönetsel gerçekleştirme ve tepkiler, suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, ses çıkaran işgörelere karşı yapılan saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, örgüt içerisindeki değerli işgörelerin sürekli korunması, sürekli ses çıkaran işgörelerin görmezlikten gelinmesi ve seslilik mağduruna misilleme yapılması.

2- Örgütsel özellikler:

Aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeydeki insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, işletmelerin erkek ağırlıklı olması (Peirce vd. 1998, s. 48-49).

1.10.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Sessizliğin örgütlerin içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razi olmadır. Bazı işgörel, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendirip, yaşanan olumsuz durumlara sessiz kalan insanlar olarak tanımlarlar.

Yapılan araştırmalarda, sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tip sessizliklere verilebilecek örneklerdendir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 343).

1.10.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik; kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilir (Dyne vd., 2003, s. 1360). Örgüt içindeki bu karşılıklı güvensizlik ortamı en çok işyerine zarar vermektedir. İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir (Şehitoğlu, 2010, s. 58).

İşgörelere önyargılı davranılması ve işgörenlerin kendilerine değeri verilmediğini hissetmesinden dolayı güvenin ve örgüte bağıllığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturmayaacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi, örgütlerde tutum ve davranış değışimini azaltmakta ve yavaşlatmaktadır. Tüm bunlar aynı zamanda işgörenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009, s. 44).

İşgörenlerin sessiz kalmaları sonucunda, işten çekilme isteğı gelişebilmektedir. İşgören devri, devamsızlık, ilgisizlik ve işgören sessizliğı gibi olumsuz davranışları işten geri çekilme kavramının içinde değeriendirmek mümkündür. İşgörenin gelişime katkı sağlayabilme umudu, iş yerinde karşılaştığı olumsuz durumlar veya şartlar dolayısıyla ortadan kalkabilmektedir. Bu umutsuzluk ve konuşmanın faydasız olduğı düşüncesi işgöreni örgüt yararına faaliyetlerden geri çekilmeye itmektedir (Brinsfield, 2009, s. 41).

1.11. Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerde sessizlik davranışı sadece birey açısından değeri aynı zamanda örgütler açısından da olumsuz sayılabilecek niteliktedir. Sessizlik davranışı iş

performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bireysel düzeydeki düşük performans olgusu ise zamanla örgütün geneline yayılacak, örgütün rekabet koşullarında bir dezavantajı doğacaktır.

Çağdaş yönetim yaklaşımları ile yüksek bir örgütsel bağlılığı olan, sorumluluk almaktan kaçınmayan, etkin bir takım üyesi olabilen ve paylaşımcı bir işgören profili oluşturulmaya çalışılmaktadır. Böyle bir profil için işgörenlerin bir takım yetkinlikler ve becerilerle donatılması gereklidir. Aynı zamanda örgüt yapısının da bu işgören tutum ve davranışlarını yönetebilecek yetenekte olması gerekir. Bu özelliklerle donanmış olan işgörenlerin, çeşitli nedenlerle sessiz kalmaları, hem örgütler hem de işgörenler açısından önemli bir paradox olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2012, s. 331).

Aşağıda örgütsel sessizlik davranışının bireysel ve örgütsel açıdan etkileri ve sonuçlarına değinilmektedir.

1.11.1. Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Sessizlik sonucunda örgüt içerisindeki hatalar bilinmediği için süreçlerin iyileştirilmesi gibi bir düşünce meydana gelmez. Bu sebeple hatalar süreklilik göstererek artar. Sessizlikten dolayı çok yönlü bakış açısı gelişmediği için örgüt tek taraflı bakış açısıyla alınan kararlarla yönetilir ve bu durum örgüt için başarı getirmez (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1453-1454).

Örgütsel sessizlik sonucu iş görenler düşüncelerini dile getirmeyip örgütün ilerlemesini engellemekte, örgüt içinde bilgi alışverişi olmadığı için ortak çalışmalar zorlaşmaktadır. Sonuçta sorunlar artmakta, örgüt ve işgörenler zarar görmektedir (Erenler, 2010, s. 36)

Yapılan araştırmalar, karar verme sürecinde katılımcı sayısı arttığında farklı bakış açılarının ortaya çıkarak daha sağlıklı kararlar alınabileceğini ortaya koymuştur. Buna karşın sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde bilgi akışı sağlanamadığı için sorunlara zamanında müdahale edilememektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 143).

Kâhya' ya (2013) göre; “yazında yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin, örgütler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütsel sessizlik, örgüte zarar vererek, örgüt içerisinde istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açarak, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasını baltalar,

2. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin genel tatmin düzeylerini düşürür ve bu durum, o örgütün imajını olumsuz yönde etkiler,

3. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesinin önüne bir engel oluşturur ve bu da örgütsel iletişim ile beslenen diğer örgütsel faaliyetlerin tahrip olmasına yol açar,

4. Örgütsel sessizlik, örgütsel yenilikçilik, değişim ve gelişimi olumsuz yönde etkiler. Bu durum, örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesine engel olur ve dolayısıyla örgütün kar marjı da düşer,

5. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürür ve sağlıksız projelerin yürütülmeye çalışılmasına neden olur,

6. Örgütsel sessizlik, zamanla işgörenlerin kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız işgörenlerin olduğu bir örgütte ise nihai ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyi de düşmektedir,

7. Örgütsel sessizlik, göz ardı edildiğinde, zaman geçtikçe örgüt içerisinde sürekli hale gelen bir döngü şeklini alır. Bu da, örgütün faaliyetlerinde etkinliğin ve verimliliğin devamını sağlayamamasına yol açar,

8. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütler, bulundukları çevreye ayak uydurmakta zorlanırlar ve çoğunlukla da çevrelerine uyum sağlayamazlar,

9. Örgütsel sessizlik, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını engellediğinden, örgüt içerisindeki karar verme sürecine olumsuz bir biçimde etki ederek, örgüt için sağlıklı kararların alınmasına engel olur. Bu da, örgütün iyi yönetilememesini beraberinde getirir,

10. Örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlerde meydana gelen hataların tespitini, bunların ortaya konulmasını ve düzeltilmesini zor bir hale getirir. Çünkü örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki geribildirim sisteminin etkinliğine zarar verir, bu da süreç etkinliğini olumsuz yönde etkiler,

11. Örgütsel sessizlik, örgütsel problemlerin yönetim kademelerine aktarılmasının önüne geçer ve böylece yönetim kademeleri, sanki bulundukları yerde herhangi bir problem yokmuş, işler yolundaymış şeklinde düşüncelere sahip olarak, örgütsel problemlerin örgüt içerisinde kronikleşmesine neden olabilirler,

12. Örgütsel sessizlik, örgütleri tembelliğe ve hantallığa zorlamaktadır. Küreselleşmenin sürekli ve acımasız rekabeti getirdiği bir ortamda böyle örgütlerin varlığını devam ettirmeleri ise zor, hatta imkânsızdır,

13. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımlarının önüne bir set oluşturur. Bu durum, örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel değişim için yenilikçi ve kaliteli ürünleri verimli bir biçimde üretme yönünde baskılar mevcuttur. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde bu baskılar, işgörenler üzerinde daha fazla stres yaratır ve işgörenlerin hem örgütleri, hem de değişim süreci ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmalarına yol açar. Sonuç olarak tüm bu olumsuzluklar, örgütsel bütünlüğe zarar verir. ”

1.11.2. İşgörenler Üzerindeki Sonuçları

Açıkça konuşmanın yararı genellikle toplumsal iken, zararı ağırlıklı olarak bireysel düzeyde olmaktadır. Kişi kamu yararı veya örgüt yararı adına konuyu gündeme taşımakta ancak, itibar kaybı, küçük düşme ya da sorun çıkarıcı olarak etiketlenme gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır (Çakıcı, 2008, s. 101).

Milliken vd. (2003)’ nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin ve işgörenlerin %85’ten fazlası iş ile alakalı en az bir konuda sessiz kaldıklarını, seslerini çıkaramadıklarını itiraf etmektedirler. İşgörenlerin karşılaştıkları sorunlar hakkında kasıtlı olarak susmaları, iletişime geçmemeleri oldukça maliyetli olabilmekte (Morrison ve Milliken, 2000, s. 710) ve örgüte bir takım olumsuz yansımaları ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ile birlikte işgörenler bir çok olumsuz duygu geliştirmektedirler. Aşağılanmışlık duygusu bunlar arasında yer almaktadır. Örgütsel sessizliğin olduğu işyerlerinde bireyler iş arkadaşlarına ya da üstlerine karşı kin beslemeye başlamaktadır. Sessizlik iklimi olduğu sürece olumsuz duygular devam etmekte ve artmaktadır. Böyle ortamlarda bireyler kendini koruma altına alıp iş arkadaşlarına karşı bencilce bir tavır sergileyecektir. Bu olumsuz tutumlar örgütsel mekanizmalar içinde tespit edilim nedenleri ortadan kaldırılmadığı sürece bu durum örgütte yansıyan etki yapacaktır. Örgüt içindeki heyecan, verimlilik, iş tatmini, motivasyon üzerinde sessizlik ikliminin tartışılmaz etkileri olacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 144).

Örgüt içinde yapılan işler işgörenlerin eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu işler için işgörenlerin uzmanlığına ihtiyaç vardır. İşgörenin iyi bildiği konularda dahi sessiz kalması, kendini değersiz hissederek huzursuz olmasına neden olacaktır. İşgörenin yaptığı ile gerçek duyguları arasındaki çelişkili durum bilişsel uyumsuzluğu arttıracaktır. İşgörenler, yöneticilerin görüşüne katılmasa bile onu destekler gibi görünüp, öyle davranmak zorunda kalacaklardır. Bu bocalama hali, kaygı ve endişeleri arttırarak konuşmak isteyen işgörenin konuşmaktan kaçınıp sessiz kalmasını netice verir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 144).

Daha önce de belirtildiği gibi; örgütsel sessizlik, işgören bağlılığı ve iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Oliver (1990) aynı zamanda bu faktörlerin iş gücü devir oranını, stres düzeyini ve iş için gösterilen çabaları da etkilediğini ifade etmiştir. Her ne kadar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında farklar bulunsa da bunların örgütsel sessizliğin birer sonucu olduğunu savunan araştırmalar bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005; Morrison ve Milliken, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde güven kavramının tanımı, güven tanımlarında kullanılan ortak kavramlar, örgütsel güvenin tanımı, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güven modelleri, örgütsel güvenin bireysel ve örgütsel sonuçları incelenecektir.

2.1. Güven Kavramının Tanımı

Güven kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir. Birlikte yaşamayı benimseyen insanlar, tarihin her döneminde güven ve güvensizlik kavramlarını da kullanmışlardır. Güven, kelime olarak 13. yy.'a dayanmaktadır ve bu kavramın etimolojik kökleri ise, sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski dönem deyimlerden gelmektedir. M.Ö. 551 ve 479 yılları arasında yaşayan ünlü filozof Konfüçyüs, güvenin, tüm sosyal ilişkilerde dengenin sağlanması için bir ön koşul olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal ve felsefi bilimler alanlarındaki birçok klasik dönem yazarı da, sosyal yaşamın bozulmasının önünde güvenin bir engel olduğunu ve güvenin sosyal hayatta ne kadar hayati bir öneminin olduğunu belirtmiştir (Çimen, 2007, s. 84).

Güven tek taraflı olmayan en az iki insan tarafından karşılıklı paylaşılan bir duygudur. Tek taraflı güvene dayalı bir biçimde sürdürülen bir ilişkinin dengeli ve kararlı olamayacağı ortadadır. Bireyler arası ilişkilerde, güven duygusunun karşılıklı olması, diğer bir deyişle paylaşıyor olması önemli bir gerekliliktir (Chami ve Fullenkamp, 2002, s. 1789).

Kendisine güvenilen kişinin bir takım özellikleri güven duygusunun oluşumuna zemin hazırlar. Kişilerin karşı tarafa güven duyma ihtimalleri farklıdır. Yetenek, iyi niyet ve dürüstlük güven duygusuna etki eden faktörlerdir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s. 715).

Güven kavramı psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim, tarih, sosyobiyojoloji ve politika bilimi gibi farklı disiplinler tarafından, farklı yaklaşımlar benimsenerek tanımlanmıştır. Bu farklı bakış açılarını üç grupta toplamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 115-116):

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu

anlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir görüntü (akıl veya duygular tarafından bir olay veya gerçeklik olarak algılanan şey) gibi görmektedir. Bu çerçevede güven, bireylerin kurumlara yerleştirdiği, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3. Sosyal psikologlar ise, kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven, diğer tarafın risk unsuru içeren beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Güven kavramına farklı disiplinlerin farklı bakış açıları ile yaptığı tanımlamalar mevcuttur (Uzbilek, 2006, s. 4). Güven tanımının risk-bağımlılık ve süreç-iyimserlik kavramlarını içerdiğinden bahsedilerek, tanımlamalarda bu kavramların birlikte kullanıldığı görülmektedir (Perks ve Halliday, 2003, s. 339). Nyhan ve Marlowe (1997) güvenin, bir bireyin diğer tarafın adil, etik ve tahmin edilebilir şekilde davranacağına olan inancının seviyesini sunduğunu belirtmektedir (Scott, 1980, s. 158) güveni, “işbirliği sonucuna meydana gelen pozitif güç” olarak tanımlamıştır. Güveni, başkalarının davranış ve niyetlerinde olumlu beklentilerle incinebilirliği kabul eden psikolojik durum olarak tanımlamak mümkündür. (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998, s. 395; Wech, 2002, s. 354). Solomon ve Flores’e (2001:18) göre güven, “bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şey, bir seçenek, bir tercih ve insan yaşamının aktif bir parçası” olarak ifade edilmektedir. Güven konusundaki çalışmalarda, iletişimde açıklık, ilgili olma, itimat edebilme, kırılabilmek ihtimaline rağmen olumu beklenti ve isteği devam ettirme, yeteneklilik ve yardımseverlik gibi nitelikleri de içeren bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir.

Güvenin oluşurulması zaman içinde yavaş yavaş gerçekleşmekte, kaybedilmesi ise bir anda gerçekleşmektedir (Gilbert ve Tang, 1998, s. 322; Zemke, 2000, s. 76).

2.2. Güven Kavramında Kullanılan Ortak Kavramlar

Araştırmacıların güvenle ilgili yapmış oldukları tanımlarda belirsizlik, beklenti ve risk kavramlarının da yer aldığı görülmektedir.

2.2.1.Belirsizlik

Belirsizlik riski güvenle ilişkili kılmaktadır. Yani risk ile belirsizlik arasında aynı yönlü ilişki vardır. Riskin şekli ve algılanış biçimleri farklı olabilmektedir. Bireyler arası ilişkinin samimiyet derecesi riskin derecesini de belirler(Altun, 2010, s. 22). Örgütlerin başarısı, iç ve dış çevrede var olan belirsizlikleri azaltmalarına bağlıdır. Bu anlamda yapılan iş, işin niteliği, işgörenler ve yöneticilerin birbirleri ile ilişkilerinde belirsizliğin azaltılması, amaç ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olacaktır. Bununla birlikte örgütlerin dış çevresini oluşturan teknoloji, ekonomi, politika, doğal, sosyal ve kültürel faktörlerin belirlenmesi ve kontrolü oldukça zordur. Ancak bilgiyi yöneten ve işleyebilen örgütler güven içinde hareket edebilecek ve geleceklerine etkin şekilde yön verecektir (Üstün, 2015, s. 43).

2.2.2.Beklenti

Güven beklentiler ve beklentilerin karşılanma seviyesinden etkilenir. Örgüt içinde işgörenlerin beklentisi, yöneticilerinin iyi bir yöneticinin özelliklerini sergilemesi iken, yöneticilerin beklentisi de işgörenlerden daha yüksek performans elde etmektir. İşyerindeki güven ilişkisi duygusal bir temelde gerçekleşmişse, ilişkinin taraflarının beklentisi öncelik görme isteği olur (Altun, 2010, s. 22).

2.2.3.Risk

Güven kavramının tanımlanmasında kullanılan bir diğer ortak kavram risktir. Güven ve risk birbirine bağlı iki kavramdır (<http://www.acarbaltas.com>). Lewicki ve Bunker (1996) güveni risk içeren durumlarda, karşı tarafın güdü ve niyetleri hakkında olumlu beklentiler içinde olunması durumu olarak tanımlamıştır. Bu anlamda Luhmann'a göre güven tercihi, içerisinde risk önceden olması zorunlu bir unsurdur (Akt:Costa, 2003, s. 607).

İş ilişkilerinde, kişisel ve örgütsel ilişkilerde, taraflar amaçlarına ulaşabilmek için birbirine bağımlıdırlar. Bu bağımlılık beraberinde riski de

getirmektedir (Wicks, Berman ve Jones, 1999, s. 100). Güven duyan kişinin hayal kırıklığı yaşayabilme ve kendisini kötü durumda hissedebilme durumları, güvenin bir risk alma eylemi olduğunu göstermektedir.

2.2.4.Savunmasızlık

Güven kavramının tanımlanmasında kullanılan bir diğer ortak kavram savunmasızlıktır. Güvenerek risk alan kişi, güvendiği kişiden kendisine zarar gelmeyeceğine inandığı için savunmasız bir durumda bulunmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Savunmasız olmak, kendisi için değerli olan bir varlığını kaybetme durumunda tepkisiz kalmaktır (Hosmer, 1995, s. 382). Bu anlamda Mishra (1996) güveni, bir tarafın, diğer tarafın geçmişte gözlemlenen yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir davranışlarına dayanarak savunmasız kalmayı kabul etmesi olarak ifade etmektedir.

2.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Literatürde güven ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çeşitli güven sınıflandırmaları mevcuttur. Bu tez çalışması kapsamında güven sınıflandırmaları iki ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar, McAllister'ın Güven Sınıflandırması ve Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması'dır. Aşağıda bu sınıflandırmalara ilişkin açıklamalara ve kısaca literatürde adı geçen bazı güven türlerine de yer verilmiştir.

Güven kavramı rasyonellik ve duygusallık temelinde gelişmesi nedeniyle farklılaşmaktadır. Kişilerarası ilişkinin niteliğinde ve sonuçlarında etkili olan ve de “bilişsel güven” ve “duyuşsal güven” olmak üzere farklılaşmaktadır (McAllister, 1995, s. 25-26). Bu iki temel yapıyla ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

2.3.1. Bilişsel Temelli Güven

Bireyler güven duygusun gelişme şartlarını kendilerince mantıklı sebeplere bağlamak isterler. Bu isteğin sürdürülmesi için belirli bir bilgi birikim ihtiyacı oluşur ve bunun sonunda gerçekleşen davranış tercihi mantıklı bir nedene dayanır. Karşı tarafın beklenen rol davranışını gerçekleştirebileceğine dair mantık süzgecinden geçirilerek gelişen inanç, bilişsel güveni ifade eder (Çetinel, 2008, s. 18).

Bilişsel güvende güvenmek için gerçekçi sebepler bulunmaktadır. Güven duyulan kişinin bilgi ve birikimi ile sorumluluklarının bilincinde olması, güven kararının başlangıç noktasıdır. Bilişsel güven ayırımı iş ortamı düşünülerek yapılmıştır. Bu ayrıma göre, kişinin işlerini zamanında ve doğru olarak yapması gibi ölçülebilir kriterler bilişsel güven kararının dayanağı olur.

2.3.2. Duygusal Temelli Güven

Duygusal güven, bireylere gösterilen ilgi ve özen sonucunda gelişen duygusal bağın ortaya koyduğu güçlü ve özel bir ilişkiyi ifade etmektedir (McAllister, 1995, s. 33). Duyuşsal güvende bireyler arasında duygusal bağların oluşması oldukça önemlidir. Duygusal temelli güven, iki taraf arasında karşılıklı ilgi ve özen unsurlarıyla gelişmektedir (Hopkins ve Weathington, 2006, s. 484). Duygusal güven karşılıklı bir etkileşimin sonucu ortaya çıktığı için güven sadece riske karşı geliştirilen bilişsel bir yönelim olarak açıklanamaz. Güven ilişkilerinde duyguların karşılıklı olmasından şüphelenilmez. Bu durum bireylerin ilişkilerinde duygusallaşmalarını kaçınılmaz kılar (Özen, 2003, s. 186).

2.3.3. Hesaba Dayalı Güven

Hesaba dayalı güvende kime, hangi koşullarda güven duyulacağını mantık esaslı bir seçimi vardır. Bu seçim; o kişi hakkında geçmişte edinilen bilgiler ve görevlerini nasıl ve ne şekilde yerine getirdiğine bakılıp, ona göre yapılan bir değerlendirmeye dayanır (McAllister, 1995, s. 28). Güvenin bu şekli, karşı tarafın güven ilişkisine zararı dokunacak bir davranış sergilemesi halinde elde edeceği faydaların ve zararların incelenmesi sonucunda, güvenme ya da güvenmeme düzeyinin hesaplanmasını öngörmektedir. Hesaba dayalı güven türündeki olumlu algılamalar, karşı tarafın niyetine ya da konusuna ilişkin yeterliliği ile ilgili elde edilen güvenilir bilgiye dayanmaktadır (Kamer, 2001, s. 39-40).

2.4. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkide davranış ağları hakkında sahip oldukları beklentileri ifade etmektedir (Shockley-Zabalak vd, 2000). Örgütsel güven, bireylerin örgütsel rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve bağımlılıklarına dayanan,

birden fazla kişinin davranışları ve niyetleri hakkındaki genel olumlu beklentilerdir (Shockley-Zabalak vd., 2000, s. 37).

Örgütsel güven kavramı, çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütler arası gibi çok düzeyli, kültürel temelli, iletişime dayalı, sabit olmayan, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları olan bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142) . Örgütsel güvenin birçok bileşeni olması nedeniyle yapılan çalışmaların da birçok boyutta ele alındığı görülmektedir(Yılmaz, 2009, s. 476; Asunakutlu, 2001, s. 2). Nyhan ve Marlowe (1997)'a göre örgütsel güven, yöneticilere ve örgütlere işgörenler tarafından duyulan güvenin toplamından oluşmaktadır. Örgüte ve yöneticilere duyulan güven birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Ancak öncülleri ve sonuçları bakımından farklılaştıkları görülmektedir (Yurdakul, Bayramlık ve Çetin, 2013).

Örgüte duyulan güven, boyut olarak örgütün tamamını etkileyen değişkenlerle ilgili iken , yöneticiye duyulan güven daha özellikli değişkenlerle ilgilidir. Yönetim ve organizasyon açısından bakıldığında ise örgütsel güvenin genel olarak, yöneticiye güven ve örgüte güven boyutlarında olduğu görülmektedir (Yıldız, 2015, s. 53)

Grupların, örgütlerin ve kişilerin ilişkilerini sürdürülebilmesinde güven en önemli faktör olarak görülmektedir. Güven duygusu, taraflar arasında meydana gelen; iletişimin doğru sağlanması, bilginin doğru iletilmesi, problemlerin çözüme kavuşması, hedef ve sorumlulukların bölüşülmesi gibi ilişkileri etkiler. Güven duygusunun yüksek olması, sadakat ve bağlılık duygularının da gelişmesini sağlamaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, karşılıklı güven sağlandığı durumlarda daha rahat gelişir ve uzun süre devam eder (Asunakutlu, 2002, s. 3).

Örgütsel güven, işgörenlerin desteklendiklerini ve güvende olduklarını düşünmeleri olarak açıklanmakta olup bu durum örgütsel bağlılığı, performansı arttırarak örgütsel amaçları gerçekleştirmede kilit bir rol oynamaktadır. Örgütlerde güven ortamı oluştuğunda kişiler birbirlerine karşı daha açık davranır ve bir arada daha çok vakit geçirirler (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s. 51).

Güven kavramında olduğu gibi örgütsel güven kavramının tanımında da fikir birliğine varılamamıştır. Fakat rekabetin son derece yükseldiği, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin giderek arttığı ve örgütsel dinamiklerin önemli değişiklikler yaşadığı günümüz şartlarında güvenin gerekliliğine dair kesin bir görüş birliği vardır.

Güven kavramı beklentileri karşılama, ilgili davranma, ekip üyelerini her şartta destekleme gibi bir takım düşüncelerle ve davranışlarla açıklanmaktadır. Eski dönemlerde işgörenler ve yöneticileri arasında var olan katı bir hiyerarşik yapı, günümüz modern örgütlerinde yoktur. Günümüzde daha yüksek katılımın olduğu ve daha az hiyerarşik kademelerin bulunduğu örgütler vardır. Bu yapılanma neticesinde örgüt içi ilişkiler farklılaşmaya başlar. Modern örgütler, farklı özellikleri ve becerileri olan bireyleri aynı amaç doğrultusunda bir araya getirmektedir. Bu nedenle örgütlerin amaçlarını, katılım ve yüksek ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmalarının önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Onun için, örgüt içerisinde güvenin oluşturulması önemli bir gerekliliktir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010, s. 415).

Literatürde güven kavramı ile birlikte güvensizlik kavramının da üzerinde durulmuştur. Bazı çalışmalar güvensizliği, güvenin tam tersi olarak ele almıştır. Bu çerçevede güvensizlik, karşı tarafın davranışlarının kötü niyetli olması, dürüstçe olmaması, kritik durumlarda zarar verme ihtimalinin bulunmasına karşı, savunma davranışları geliştirme durumları olarak belirtilebilir.

2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Literatürde örgütsel güven ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel güvenin; “örgüte güven”, “yöneticiye güven” ve “işgörenlerarası güven” olmak üzere üç alt boyutu ile karşılaşılmaktadır (Tan ve Tan, 2000, s. 242). Bu boyutların detaylı açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, işgörenlerin algıladığı örgüt güvenilirliği ve örgütün, işgörenlerine zarar verecek eylemler yapmayacağına ilişkin güvenleri olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000, s. 243). Örgüte güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşı karşıya gelmeleri durumunda, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğu yönündeki inançları olarak ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Başka bir tanıma göre ise örgüte güven, bir işgörenin, örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algısı, yöneticisinin doğru sözlü olacağına ve

verdiği sözlerin arkasında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 445).

Örgütlerde güvenin oluşmasını sağlayan da, bu durumu değerlendirenler de bireylerdir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven birbirleriyle ilişkili olup, örgütsel güveni oluşturan faktörlerdir. İşgörenlerin yöneticileriyle ilişkileri örgüte güvenme ya da güvenmeme kararı üzerinde etkilidir. Yöneticiler, işgörenler tarafından örgütün en önemli parçası olarak görüldüğünden işgören kararları örgütün bütününe etkiler. Bu nedenle yöneticiye güven faktörü ve örgütsel güven birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmektedir. Yöneticiye güven ve örgüte güven faktörleri örgütsel güveni oluşturmaktadır (Büte, 2011, s. 176-177).

Yöneticiye ve örgüte güven kavramlarının birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu, fakat her iki kavramın da farklı nedenlere ve sonuçlara sahip oldukları görülmektedir. Literatürde güven ile ilgili araştırmalarda örgüte güvenin, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi örgütün tamamını etkileyen genel değişkenler ile bütünleştirilebileceği; yöneticiye güvenin ise, üstün becerileri, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenler ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar, işgörenlerin, yöneticiye ve örgüte güvenlerinin neden olduğu sonuçların da farklılık gösterdiğini vurgulamışlardır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle, işgücü devir hızı düzeyi üzerinde etkili olurken; yöneticiye güven ise, işgören tatmini ve yenilikçi davranışlar sergileme üzerinde etkili olmaktadır (Tan ve Tan, 2000, s. 242).

2.5.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiler, işgörenler ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgiler yöneticiler tarafından işgörelere aktarılmaktadır. İşgören ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde işgörenler, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında bir kanaat geliştirirler. Eğer bir işgören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duyguyu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o işgörenin, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000, s. 243).

İşgören ve yönetici ilişkileri, yönetim bilim araştırmalarında sıklıkla ele alınmıştır. İşgörenlerin örgüt içindeki terfilerinde, yöneticileri ile ilişkilerindeki güven seviyesinin etkili olduğu birçok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür (Küskü, 1999, s. 137).

İşgörenler, yöneticilerine güvendikleri zaman işlerinde daha fazla performans düzeylerine ulaşmaya istekli olurlar ve ikili ilişkilerinde daha olumlu davranışlar sergileme yoluna giderler. Bu nedenle yöneticilerin, astlarının bu yöndeki motivasyonları sağlaması gerekmektedir. Eğer yöneticiler, işgörenlerine yüksek beklentiler aşılırsa, işgörenler de yöneticilerine bu şekilde karşılıklar verme yükümlülüğünü kendilerinde hissederek, Ancak yöneticilerine güvenmeyen işgörenler, ilave bir gayret göstermeyerek, resmi görevlerinin dışında yöneticileriyle ikili ilişkilerini sürdürmezler ve olumlu beklentileri azaldığı için de yöneticilerine karşı hiçbir sorumluluk da hissetmezler (Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen, 2009, s. 330).

Yöneticiler duyulan güven, işgörenlerin sorunlarını çözme konusunda kendilerinin yetkin olduğuna inanmaları ve bunu görmelerine bağlı ve ilgilidir. Güven gelişimi için gerekli olan örgütsel iklim yöneticinin yardımsever ve ilgili olması durumunda oluşur. Aynı şekilde yöneticilerin hareketlerindeki tutarsızlık, yöneticilerin inandırıcılığına zarar verir. Bu tutarsız tutumlar işgörenlerde, yöneticinin adaletli olmadığı ve uygun kararlar veremediği şeklinde bir algı geliştirir. Sonuçta işgörenlerin yöneticilerle ilgili ahlaki endişeleri artar ve yöneticiler dürüst olarak algılanmaz (Aktuna, 2007, s. 65).

Güven yüksek performansla çalışan ve ortak sahiplenme kültürüne ulaşmış ekiplerin önemli özelliklerindendir. Bir yönetici, işgörenler arasında güveni geliştirmek ve yerleştirmek istiyorsa, aşağıda belirtilen beş konuda somut adımlar atmalı ve düzenlemeler yapmalıdır. Bunlar;

Gerçekler: Ortak bir çalışma yapılmak isteniyorsa grubun tüm üyeleri organizasyon içinde yaşanan ve beklenenlerle ilgili gerçekleri bilmelidir. Aksi takdirde ortak bir çalışma gerçekleştirmek güçleşir. Yöneticiler ve işgörenler düşünce ve deneyimlerini açık bir şekilde ifade ederlerse sadece gerçeklerden bahsedilen bir ortamın yaratılmasına katkı sağlarlar.

Üyelik Duygusu: Üyelerin kendilerine gruba ait hissetmesi grup başarısını etkileyen faktörler arasındadır. Üyelik duygusuna sahip işgörenler yaptıkları işlerle ilgili birbirlerine hesap verme sorumluluğunu üstlenirler. Yöneticiler grup üyelerine başkalarının onlardan neler bekleyebileceklerini anlamaları için ortamlar oluştururlar.

Verilen Destek: Yüksek performansa sahip grupların en önemli ortak özelliklerinden biri, grup üyeleri arasında istenmeden verilen destek ve dayanışmadır. Bireylere tek tek veya gruba bir bütün olarak, yeteneklerinin artması, kendini geliştirmesi için kolektif ve sistematik bir desteğin verilmesi önemlidir. Bu sayede bireyler ve grup, zor görevleri başarabilecek becerilere sahip olur. Yöneticilerin bu değişimi gelişim olarak nitelendirip teşvik etmesi, iş süreçlerine önemli katkılar sağlar.

Etkili İletişim: Açıklık ve dürüstlüğe dayalı iletişim, ortak sahiplenme anlayışına ulaşmış grupların en belirgin özelliğidir. Böyle örgütlerde düşüncesi, isteği ya da önerisi olan herhangi bir grup üyesi, hiçbir çekince hissetmeden bunları diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Diğer taraftan tüm grup üyeleri, aktif dinleme ve etkili geri bildirimde bulunma konusunda bilgili ve bilinçlidirler. İletişim tarzları, ortaya konulan bilgi, duygu, görüş ve düşüncelerin kolaylıkla anlaşılması, paylaşılması ve gereğinin yapılması için insanların becerilerine ve beklentilerine göre uyarlanmış ve geliştirilmiştir.

Nezaket ve Saygı: İşgörenlerin yüksek performans ve motivasyonla işlerini sürdürmeleri için önemli gereklerden birisi de karşılıklı saygıdır. Grup içerisinde saygı, ekseriyetle bireylerin bir bütün olarak hareket etmelerine ve kendilerine duydukları saygıya dayanır. Saygı ile güven birbiriyle yakından ilgilidir. Grup içerisinde saygının yetersiz olduğu kanısına varan yöneticinin, grup üyelerini bu sorunu çözmek için çaba sarf etmeye yönlendirmesi gerekir. Yüksek performanslı bir grup olmak için, bireyler birbirlerine gerçek manada saygı duymalıdır (Barutçugil, 2004, s. 70-71).

2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İşgörenlerin zamanları büyük oranda çalışma arkadaşlarıyla geçer. Çalışma arkadaşına güvenin; işgörenlerin, çalışma arkadaşlarının bilgili, uzman, ahlaklı, iyi niyetli olacağına dair inancı, şeklinde tanımlanması mümkündür. Çalışma arkadaşına güven duyan birey, kendisinden bilgi saklamayacağından, arkasından iş

çevirilmeyeceğinden, aleyhine bir şeyler çıkarılmayacağından emindir (İslamoğlu vd., 2007, s. 37).

Örgütsel sistemin en alt seviyesindeki güven olgusunun, örgütsel güvene etkileri önemlidir. İşgörenlerin birey olarak yetiştikleri kültürel ortam, kişilikleri ve geçmiş deneyimlerinden kaynaklı güvenme halleri ile davranışları örgüt ortamını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvene ortam sağlayan ve işgörenler arası güveni etkileyen bireysel faktörler; güvenme eğilimi, ruh hali, değerler ve tutumlar etrafında oluşmaktadır (Kamer, 2001, s. 39-40).

Güven duygusu oluşturmak için birey öncelikle kendisine ve başkasına güvenmesi, ona değer vermesi, onu anlamasıyla başlar. Kişi güvenilir ise çalışma arkadaşları da ona güven duyar. Örgütleri ekonomik ve sosyo- kültürel bir varlık olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan baktığımızda, mikro seviyede oluşan güven olgusunun örgütsel güvenin oluşumunda etkili olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yetiştiği kültürel ortam, kişilikleri, kişilikleri sonucu meydana gelen güvenme durumları, örgüt ortamını direkt olarak etkiler. Örgütsel güveni sağlayan ve işgörenler arasındaki güveni etkileyen bireysel faktörler; ruh hali, güvenme eğilimi, değerler, davranışlar ve duygular olarak sıralanmıştır (Aktuna, 2007, s. 66).

Çalışma arkadaşına güven ile yöneticiye güven benzer özellikler taşımaktadır. Örgüt üyelerinin üretken ve işbirlikçi olabilmesi için birbirine güvenmeleri gerekir. Güven, örgüt içerisinde yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında ve karşılıklı bağlılığın sağlanmasında etkin bir kavramdır. Bu sayede, örgütte bilgi paylaşımı ve karar alma süreçleri etkin bir hal alarak örgütün kârlarının artması ve maliyetlerin düşmesi gibi sonuçlar sağlanır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s. 31-38).

Günümüz iş hayatı takım çalışmasını, dolayısıyla karşılıklı bağımlılık ilişkisini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin kendilerini yenileme ve geliştirme amacıyla yaptıkları yapısal değişikliklerin başında, örgütü takım çalışmasına uyumlu hale getirme yer alır. Takımı oluşturan bireylerin güven ilişkisi olmadan beklenen performansı sağlamaları mümkün değildir. Örgütteki yetkilendirmeler de güvene dayanır. İyi bir liderlik için örgütteki yöneticilerin takım çalışması yapması gerekir. İşgörenlerin de takım çalışmasını benimsemesi için güven ve iyi bir iletişim ortamına ihtiyaç vardır. Bunların gerçekleştirilmesi sayesinde başarıyı yakalamak kolaylaşacaktır. Bir örgütün

tüm üyeleri, işlerini sonuçlandırabilmek için birbirlerine bağımlıdır. İşgörenlerin kendi aralarında, işgörenler ile yöneticileri arasında ve yöneticiler ile işgörenleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi vardır. Dolayısıyla güven, bu karşılıklı bağımlılık ilişkilerinde ve diğer iş ilişkilerinde temel oluşturmaktadır (Günaydın, 2001, s. 2).

2.6. Örgütsel Güven Modelleri

Neo-klasik dönemde yapılan araştırmalarla, işgörenlerin sadece maddi beklentilerinin değil, psikolojik beklentilerinin de dikkate alındığı örgütsel güven oluşum modelleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu modelleri; Mishra Güven Modeli, Bromilley ve Cummings Güven Modeli, Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli, Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli, McGregor'un Güven Modeli, Likert'in Güven Modeli ve Argyris' in Güven Modeli şeklinde sıralamak mümkündür.

2.6.1. Mishra Güven Modeli

Mishra (1996) örgütlerde güvenin oluşmasını sağlayan dört boyut olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar yeterlilik, açıklık/dürüstlük, ilgililik ve itimat edilebilirliktir.

- a) *Yeterlilik*: Yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerde oluşturduğu ortam ve verdiği yerinde kararlarla güven sağlamasını ifade etmektedir. Ancak bu boyut güvenin örgütsel ve örgütler arası değişim ilişkilerinde başarılı bir şekilde kurulmasını da içermektedir.
- b) *Açıklık*: Açıklık yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin uygun kelimeler kullanılarak dürüstlük temelleri içerisinde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Açıklık/dürüstlük sayesinde yetenekli insanların bulunması, elde tutulması, değişimin ve yeniliklerin örgüt içerisine yayılması söz konusu olmakta ve böylece örgüt ile işgörenler arasındaki işbirliği artmaktadır.
- c) *İlgililik*: Kendi çıkarlarıyla diğerlerinin (iş arkadaşlarının, yöneticilerinin veya örgütün) çıkarları konusunda ilgili olmanın, empati kurmanın, tolerans göstermenin ve denge sağlama konusundaki iyi niyetli çabaların yaratmış olduğu güveni ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000b: 2; Mishra, 1996). İşgörelere iş güvenliği sağlama çabaları, işgörenlerin beklentilerine yanıt verme eylemleri, uygulanması istenen liderlik tarzına karşılık verme ve yasal mevzuatları her iki taraf için yararlı hale getirme çabaları, güvenin kurulmasını sağlayıcı elemanlar olarak görülmektedir (Mishra, 1996, s. 261-287).

d) *İtimat Edilebilirlik*: Etkileşimlerin, belirli özel durumların, sorunların ve çeşitli olayların birikimi sonucunda gelişen, tutarlılık ve itibar temelli güveni ifade etmektedir (Mishra, 1996, s. 261-287). Diğer bir deyişle, söylenilen görevler ve işler yerine getirilirken bu görev ve işleri verenlere karşı duyulan genel güveni ifade etmektedir (Shockley-Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000, s. 2).

Mishra'nın (1996) açıklamaya çalıştığı dört boyutlu güven modeline Shockley-Zabalak, Kathleen ve Winograd (2000) kimlik/özdeşleşme boyutunu eklemiştir. *Kimlik/özdeşleşme*, örgütün amaçları ile ne kadar ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Eğer kişi kendisini örgütün bir üyesi olarak tanımlıyorsa, örgütün kültürüyle ilişkili normlar, inançlar, değerler ve amaçları kendinde buluyorsa bu durumda güvenin ve etkinliğin de yüksek olması mümkün olacaktır (Shockley- Zabalak, Ellis ve Cesaria, 2000, s. 3).

2.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen örgütsel güven modelinde ise üç boyut bulunmaktadır. Bu boyutların ne olduğuna ve neleri ifade ettiklerine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir (Bromiley ve Cummings, 1996, s. 303):

* *Açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti*: Bu boyut, kişinin itimat edilebilir davrandığını veya bağlılığı oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini göstermektedir.

* *Ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma*: Bu boyut ise, kişinin sergilediği davranışların, diğer kişilerin beklentileriyle tutarlı olduğunu göstermektedir.

* *Uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama*: Üçüncü ve son boyut olan bu boyut da, kişinin kısa süreli bir avantaj sağlama uğruna çıkarıcı davranışlar sergilemediğini göstermektedir.

Bromiley ve Cummings, ileri sürdükleri bu üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranışı, “güvenilir davranış” olarak ifade etmiştir. Kişi, güvenilir davranış sergilemek ile, hem yöneticiler açısından dürüstlüğü takdir görmekte, hem de örgüt içerisinde dayanışma anlayışını ortaya koyarak grup

içerisindeki bağlılık duygusunu güçlendirmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996, s. 304).

2.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman bütüncü bir örgütsel güven modeli ileri sürmüşlerdir (Brown, Poole ve Walsum, 2002). Modele göre güven ilişkisi güvenen ve güvenilen olarak iki taraflı incelenmiştir. Güvenen ve güvenilen tarafların özellikleri incelenerek bu özelliklerin güvene olan etkisi vurgulanmıştır. Bu anlamda modelde risk- güven ilişkisi incelenmiştir (Mayer vd., 1995).

Güvenilen tarafın sahip olduğuna inanılan (algılanan) güvenilirlik faktörleri, yapılan birçok araştırmada farklı maddeler içerse de, üzerinde en çok durulan özellikler, yetenek, yardımseverlik ve doğruluk olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerin gruplar arasında farklılık göstermesi, onlara duyulan güvenin de farklılık göstermesi anlamına gelmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Modelde güven risk almaya gönüllü olmaktır. Güven davranışları ise bilfiil risk alındığını gösterir. Kişiliğin en geliştirilebilir yönünü oluşturan yetenek, kişinin bir konuya ilişkin sahip olduğu beceri ve yeterliliği belirtirken; yardımseverlik, bir karşılık gözetmeksizin iki taraf arasında iyi niyetle ortaya çıkan ilişkiyi; doğruluk ise, bireylerin süregelen davranış, tutum ve vaatlerinin daha sonra ki koşullarda da aynı şekilde devamlılık gösterme derecesini ifade etmektedir (Mayer vd., 1995, s. 715-720)

2.6.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Whitener ve arkadaşlarının “yönetmel güvenilirlik” adını verdikleri örgütsel güven modelinde, işgörenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan beş unsur üzerinde durulmuştur. Bu unsurlar ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir (Whitener vd., 1998, s. 516):

* *Davranışlarda dürüstlük*: Bu unsur, yöneticilerin sözleri ile davranışlarının birbiriyle uyumlu olmasını, yöneticilerin doğruları söylemesi ve vermiş olduğu sözleri tutmasını ifade etmektedir.

* *Davranışlarda tutarlılık*: Bu unsur, yöneticilerin geçmiş zamanlarda gösterdikleri tepkilerin, onların gelecekteki davranışlarının öngörülebilmesine yardımcı olmasını ifade etmektedir.

* *Doğru ve açıklayıcı iletişim*: Bu unsur, alınan kararlara ilişkin olarak doğru, yeterli ve zamanında bilgi verilmesi suretiyle fikirleri açık bir biçimde dile getirebilmeyi ifade etmektedir.

* *Kontrolün paylaşımı ve dağılımı*: Güven, bir anlamda karşı tarafa güvendiğini hissettirmekle başlar. Dolayısıyla bu unsur, örgütlerdeki kontrol yetkisinin paylaşımı ve nitelinin önemini ifade etmektedir.

* *İlgi ve özenin gösterilmesi*: Bu unsur ise, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık ve ilgi gösterilerek, onların menfaatlerinin korunması ve istismar edilmemesini ifade etmektedir.

Whitener vd., örgütsel anlamda güven ilişkisini ilk olarak başlatan adımın yönetici davranışı olduğunu, yani güven sürecini başlatma sorumluluğunun yöneticilerde olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla yönetsel güvenilirlik modelinde, yöneticilere güvenin sorgulanmasının, örgütsel hayatta güvenin ne düzeyde algılandığını anlamada seçilebilecek en iyi yol olduğu belirtilmiştir (Whitener vd., 1998).

2.6.5. McGregor'un Güven Modeli

McGregor'un yönetici davranışları üzerine geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin işgörenler hakkındaki karşıt varsayımlarını içermektedir. McGregor'a göre yöneticilerin varsayımları işgörenlerin davranışlarını etkilediği gibi bu varsayımlar, işgörenleri nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlıdır (Koçel, 1993, s. 229). “Teori X” e göre yöneticiler işgörenlerin doğal olarak işten kaçındıklarına inanmaktadırlar. Bu nedenle yönlendirilmeli hatta gerektiğinde zorlanmalıdırlar. Tam tersi görüş olan Teori Y’ ye göre ise yöneticiler işgörenlerin işi oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal algıladıklarına inanmaktadırlar, bu nedenle ortalama bir kişi sorumluluk kabullenmeyi öğrenebilir hatta sorumluluk üstlenmeyi isteyebilir” (Robbins ve Judge, 2015, s. 206).

2.6.6. Likert’ in Güven Modeli

Likert, sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olmak üzere dört farklı sistemden oluşan bir organizasyon modeli geliştirmiştir. Katılımcı örgütlerde

yönetime itimat ve güven, açık ve doğru iletişim, bütünleşmiş karar verme yöntemleri yer almaktadır. Bu sistemde amaçlar birlikte oluşturulmuş ve tüm işgörenler tarafından kabul edilmiştir. Yüksek verimliliğin olduğu katılımcı örgütler diğer modellere göre daha az kontrol gerektirir. Bunun yanı sıra işgören devamsızlığı az, işgücü devir oranları düşüktür. Böyle bir örgütte doğal olarak kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, öne sürdüğü bu örgüt modelinin örgüt çalışmalarında mükemmeliyet için kilit nokta olduğunu belirtmiştir (Balay, 2000, s. 16).

2.6.7. Argyris'in Güven Modeli

Argyris'e, kişilerin olgun olmayan insan özelliğinden olgun olan insan özelliklerine doğru geliştiğini düşünür. Bu sürece bağlı olarak bazı yönetim şekilleri bireylerin gelişmesini sağlarken bazı yönetim şekilleri onların pasif bağımlı kişiler olmalarına neden olur. McGregor' un teorisinden esinlenen Argyris' in 1980'de geliştirdiği modelinde Y teorisindeki işgörene özgü nitelikleri yüksek güven, saygı, işe doyum, samimi ve açık ilişkiler olarak sıralamaktadır. Bu düşünceye göre yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde örgütte çatışmacı bir ortam oluşması kaçınılmazdır. Bu davranışlar örgüt içinde uyum süreçlerini ve bilgi akışını olumsuz etkiler. Argyris bu durumu önlemek için, örgüt içerisinde işlerin zenginleştirilmesi, tek yanlı bağlılığın azaltılması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendiren bir ortam yaratılması gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 1993, s. 233).

2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları

2.7.1. Örgütsel Sonuçları

Güven kavramının, kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel hayatın en önemli öğelerinden biri olduğu ve örgüt içerisindeki ilişkileri bir arada tutan bir bağ görevi gördüğü kabul edilmektedir. İşgörenler açısından güven kavramı, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları engellemekte ve bürokratik yapıları azaltıp, uyumlu bir iş ortamı meydana getirmek suretiyle insanların beraber çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Mishra ve Spreitzer, 1998, s. 575). Güven aynı

zamanda, örgütlerin hayatlarını devam ettirmelerinde ve vizyonlarına ulaşmalarında, gelişime açık olmalarında, kaliteli bir iletişimde ve etkinliğin sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 212). Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven düzeyi düşük olan ya da güvensizliğin yaygın olarak görüldüğü örgütlere nispeten daha başarılı, uyumlu ve yeniliğe açık olacaklarına işaret edilmiştir (Huff ve Kelley, 2003, s. 82).

Yöneticilere beslenen güvenin, işgörenlerin geri beslemede yapabilme düzeyleri üzerinde etkili olduğu (Early, 1986) ve güveni oluşturan unsurların, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri olan eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen bütün alanlarda mevcut olduğunu ortaya koymuştur (Robinson ve Roussou, 1994, s. 245-259).

Bir örgütün en değerli kaynağı bilgidir. Örgütlerde var olan becerilerin geliştirilmesi, değerlerin artması ve rekabet edebilirlik açılarından bilgi, son derece önemli bir konudur ve oluşturulacak bir güven ortamı da işgörenleri, örgü içerisinde bilgi paylaşımına yönlendirmektedir (Renzl, 2008, s. 206-220). Bu da, örgütler için örgütsel öğrenmenin yolunu açarak, örgütlerin, birer öğrenen örgüt olmalarını kolaylaştıracaktır.

Örgütlerde güven düzeyinin yüksek olmasının, örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabullenilmesini kolaylaştırdığı (Van Den Boss, Wilke ve Lind, 1998, s. 1449-1458) ve ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de oldukça önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir (Brockner ve Siegel, 1997; Robinson, 1996; Brockner vd., 1997; Luthans ve Sommer, 1999). Buna ek olarak güvenin, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı bir şekilde uygulanmasında ve işgörenlerin yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Folger ve Konovsky, 1989; Condrey, 1995; Contigan, Ilter ve Berman, 1998).

Verimlilik ve güven, birbirini tamamlayan iki kavramdır. Örgütlerin güven kaybetmeleri, örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. İşgörenlerde örgüte karşı güven duygusunun mevcut olması, işlerin etkin bir biçimde

gerçekleştirilmesinin önüne geçen davranış ve tutumları ortadan kaldırmakta ve dolayısıyla verimlilik söz konusu olmaktadır (Nyhan, 2000, s. 99).

Güvenle şekillenen iş ilişkileri, örgüt içerisinde işbirliğini meydana getirmekte, çatışma düzeyini düşürmekte ve örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisindeki gruplar arasında güven duygusunun bulunması, yalnızca yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik sonuçları değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığın sürdürülmesi ve yüksek düzeyde iş tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların meydana gelmesini sağlamaktadır (Costa, 2003, s. 105).

Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt içi aktörlerin sahip olduğu güven duygusunun meydana getirdiği olumlu bir iklim içerisinde birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Zeffane ve Connell, 2003, s. 4). Yüksek düzeylerde güven, örgüt içerisindeki işbirliğinin yüksek olması ve performans düzeyinin artması gibi oldukça olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001, s. 456). İşgörenlerin, yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri, yöneticilerin etkinliğini de arttırmakta (Gabarro, 1978) ve bu etki, takım performansının artmasını ve problem çözmede etkin olunmasını da sağlamaktadır (Zand, 1972). Dolayısıyla örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerin örgütsel yapıların daha uyumlu, kurdukları stratejik birlikteliklerin daha güçlü olduğu, takımlar oluşturmada ve kriz yönetimini gerçekleştirmede daha etkin oldukları görülmektedir (Huff ve Kelley, 2003, s. 82).

Kahya (2013) yukarıdaki bilgilerle genel bir değerlendirme yapıldığında, güvenin örgütsel sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

1. Örgütsel güven, işgörenler arasındaki ilişkileri bir arada tutarak, örgütsel bütünlüğü sağlamaktadır.
2. Örgütsel güven, işgörenler arasına uyumlu bir iş ortamı meydana getirme suretiyle, belirsizlik ve risk içeren durumlarda bireylerin değil de, örgütün menfaatine olacak şekilde tutum ve davranışlar sergilenmesini sağlamaktadır.
3. Örgütsel güven, örgütsel yenilik, değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesinde işgörenlerden gelebilecek direnci ortadan kaldırır.

4. Örgütsel güven, örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunarak, örgüt içerisindeki çatışmaların ve anlaşmazlıkların minimum seviyeye indirilmesini sağlamaktadır.
5. Örgütsel güven, daha kaliteli ve daha rekabetçi çıktıların meydana getirilmesini sağlayarak, örgütsel etkinlik ve verimliliğin oluşmasına yardımcı olmaktadır.
6. Örgütsel güven, örgütlerde daha objektif kontrol ve değerlendirme mekanizmalarının oluşturulmasına ve bu yönde daha gerçekçi standartlar konulmasına katkıda bulunmaktadır.
7. Örgütsel güven ile örgütlerdeki geri besleme mekanizmasının etkin bir biçimde çalışması sağlanarak, işgörenlerin örgütsel konularla ilgili bilgi ve tecrübelerine başvurulur ve aktif katılıma dayanan başarılı bir karar verme süreci meydana getirilebilir.
8. Örgütsel güven, örgütlerde daha rasyonel ve stratejik kararların alınmasını sağlayarak, örgütlerin üstün ve zayıf yönlerini daha objektif bir biçimde analiz etmelerine ve dolayısıyla çevresel fırsatlardan yararlanıp, tehlikelere ise önceden önlem almalarına yardımcı olmaktadır.
9. Örgütsel güven, örgütlerin katı hiyerarşik yapılarından arındırılarak, insanlara değer verilen ve onların da kendilerini değerli hissettikleri yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.
10. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içerisinde takımlar halinde çalışmalarına imkân sunmak suretiyle, istenilen ve arzu edilen örgütsel performans düzeyine ulaşılmasına ve böylece örgütsel amaçların daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Araştırmalar güvenin hem toplum açısından hem de bireysel açıdan çok önemli faydaları olduğunu ortaya koymuştur. Güven ortamının sağlanması örgütler için oldukça zorlu ve kırılgan bir süreçten meydana gelir. Ancak bunu sağlayan örgütlerin elde edeceği faydalar büyük bir önem arz eder.

Yücel (2006) örgütsel güvenin sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

İşgörenin Moralini Yükseltir: İşgörenin morali, örgüte, çalışma ortamındaki arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumudur. Güven düzeyinin yüksek olduğu bir işyerinde bu tutum pozitif yöndedir. Çalışma ortamı uyumlu ve ilişkileri ilerletmeye

yardımcı bir rol alacaktır. Moral düzeyi yüksek olan işgörenler birbirleriyle ve içinde bulundukları örgüt hakkında olumlu fikirlere sahip olurlar.

Örgüte Bağlılığı Arttırır: Örgüte bağlılığın ölçütü sadece çalışma süresi değildir. Örgüte bağlılık, işgörenlerin içinde bulunduğu örgütün menfaatlerini koruması, saklı bilgileri deşifre etmemesi, örgütün imajını koruması ile ölçülebilir. Bunların olması içinde örgütsel güvenin varlığı şarttır. Güvenin olduğu örgütlerde işgörenler örgütün kendi faydalarını göz ardı etmeyeceğini düşündükleri için aynı özeni örgüte karşı gösterirler.

Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişimi Arttırır: Örgütlerde meydana gelen en önemli sorunlardan biri yönetim tarafından alınan uygulama kararlarının işgörelere açık bir şekilde ifade edilmemesidir. Yöneticilerin bilgiyi işgörelere paylaşmama sebebi, işgörelere bu bilgiyi öğrendiklerinde güven vermeyen davranışlar sergileyeceğini düşünmesidir. Bu düşüncenin tam tersine güvenin yüksek olduğu örgütlerde iletişim güvenin kaynağı ve neticesidir. Kademeler arasındaki sağlıklı iletişim ile örgüt içinde meydana gelen aksaklıklar hızlı bir şekilde çözüme ulaşır, kararlara katılım oranında artış gözlemlenir. Bu durum neticesinde hata oranı azalır. Örgütler arasındaki iletişim ise bilgi paylaşımını sağladığı için toplumsal ve ekonomik etkilere sahiptir.

İş Stresini Azaltır: Güven düzeyinin düşük olduğu ya da olmadığı örgütlerde işlerin devamlı olarak kontrol edilmesi gerekir. İşgörelere sorumluluk almayı istemedikleri için işlerini devredecek birilerini ararlar. Bununla beraber devrettikleri işlerin doğru olarak yapılar yapılmadığını bilmedikleri için kontrol etmeye devam ederler. Güven duygusunun olmadığı örgütlerde işgörelere ve yöneticiler tüm vakitlerini birbirlerini kontrol etmeye ayırdıkları için yaratıcılık ve verimlilik olumsuz yönde etkilenir. Devamlı kontrol etmek ve kontrol edilmek örgütte strese sebep olur. Bu durumun aksine güven düzeyi yüksek olan örgütlerde herkes tüm enerjisini işlerine verirler.

Bilgi ve Tecrübe Paylaşımını Teşvik Eder: Güven düzeyi yüksek olan örgütler işler ve uygulamalar tamamıyla şeffaf olup bununla beraber işgörelere birbirleri ve yöneticileriyle açık bir ilişki sürdürürler. Bireylerin sözleri ve eylemlerinin birbirini desteklemesi ilişkide güven seviyesini yükseltir. Güven duygusu, hiyerarşiyi azaltıp iletişimi desteklediğinden kişiler düşüncelerini, korku,

endişe ve başarılarını paylaşmaktadır. Sorunları beraber tespit edip beraber çözüm üretirler.

Ekip Çalışmasını Teşvik Eder: Güvensiz ortamlarda bireyler devamlı kendi çıkarlarını koruma ihtiyacı hissettikleri için ekip çalışması mümkün olmamaktadır. Buna karşı güven seviyesi yüksek örgütlerde farklı deneyimlere, bilgilere ve yeteneklere sahip işgörenler bir araya gelerek sinerji oluşturabilir. Ekip, sorunları tespit edip farklı çözüm önerileri üretebilir.

Maliyetleri Azaltır: Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin moral seviyeleri de yüksektir. Daha az kaynakla daha fazla fayda elde edebilirler. İletişim ve etkileşimin yüksek olduğu örgütlerde öğrenme ve gelişme süreçleri de hızlanıp kolaylaşır. Bağlılıkla birlikte işgücü devri düşer. Örgüt içi bürokrasi azalır. Hiyerarşi azaldığında karar süreçleri hızlanır ve düşünce paylaşımı olduğu için verilen kararlarda hata oranı düşer. Bu olumlu çıktılar, toplamda maliyetlerin azalması ve kar artışı olarak örgüte katkı sağlar(Okur, 2016).

2.7.2. Bireysel Sonuçları

Örgütsel güven, grup verimliliğini arttırmakta, grup üyelerin duygularını, gözlemledikleri farklılıkları özgür bir biçimde dile getirmelerine olanak tanımakta ve savunmaya veya sabote etmeye yönelik düşünceleri de ortadan kaldırmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 213).

Bunun yanı sıra örgütsel güvenin, takım çalışması, liderlik, amaç belirleme ve performans değerlendirmenin gelişmesine katkı yaptığı (Huff ve Kelley, 2003, s. 82), kişilerarası kontrol ve koordinasyon faaliyetleri üzerinde etkili olduğu ve koordinasyonu sağlamış olan davranışların karmaşık sistemler içerisinde başarı kazanmasının, ancak birbirlerine bağımlı aktörlerin birlikte etkin bir biçimde çalışmalarıyla mümkün olduğu vurgulanmıştır (McAllister, 1995, s. 24).

Örgütlerde güven ortamının oluşturulması ile işgören motivasyonunun arttığı, işgören devamsızlıklarının ve işten ayrılma oranlarının düştüğü, yaratıcılığın ve işbirliğinin hâkim olduğu görülmektedir (Zolin ve Hartman, 2009, s. 288). Buna benzer şekilde, örgütsel güven ortamının, örgütsel verimliliği arttırdığı, örgüt üyelerinin karşılıklı duygularını ve düşüncelerini rahatça dile getirdikleri, motivasyonu, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, yaratıcılığı ve işbirliğini arttırdığı, işten

ayrılmaları ise azalttığı belirtilmektedir (Arı ve Tunçay, 2010, s. 114). Benzer şekilde Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının, işgörenlerde tatmin düzeyinin artmasını ve üretkenliği sağladığı belirtilmektedir (Schnake, 1991, s. 735-759). Örgütsel güven, işgörenlerin motivasyon düzeylerini artırır, etkin bir takım çalışması sağlar ve açık iletişimi destekleyerek, işgörenlerin işten ayrılmasını önemli ölçüde azaltabilir (DeFrank ve Ivancevich, 1998, s. 55-56).

Örgütsel güven, karar verme sürecine katılımın gerçekleştirilmesi üzerinde etkili bir faktördür. Yüksek güven düzeyine sahip olan grupların, mevcut otoriteyi kabullendikleri ve bu kabullenmeyi, karar vermeye etki etmede bir ikna aracı olarak kullandıklarına dikkat çekilmiştir (Driscoll, 1978, s. 44-56). Bir örgütte güven duygusunun artması ile işgören ve yöneticiler arasında kararlara katılım ve iletişimin arttığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında güven ortamına bağlı olarak örgütsel verimlilik artışı yaşandığı, işgörenlerin birbirlerine olan güvenlerinin artmasıyla da aralarındaki ilişkilerin olumlu bir hal aldığı ve kuralların ihlal edilmesinde azalmaların olduğu belirtilmektedir (Whitener, 1997, s. 389-404).

Örgütsel güven, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da artırır (Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995). Dolayısıyla güven duygusunun oluşması halinde işgörenler, daha yüksek bir performans düzeyine ulaşma konusunda kendilerini sorumlu hissetmekte ve bu amaçla daha olumlu davranışlar sergileyebilmektedirler (Fulk, Brief ve Barr, 1985). Yine örgüt içerisinde güven ortamının oluşması halinde işgörenlerin, kendilerini değerli hissetmelerine zemin hazırlanmış olacak ve işgörenlerde, örgüte karşı psikolojik bir bağlılık duygusu meydana gelecektir (Whitner, 1997). Dolayısıyla örgütlerde güven ortamının oluşturulması ile örgüt üyeleri, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmakta ve böylece işlerinden ayrılma konusunda duydukları istek çok daha az olmaktadır (Butler, Cantrell ve Flick, 1999; Costigan vd., 1998, s. 303-317).

Güven ortamına sahip olmanın örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurmasının yanı sıra, aksine güven ortamına sahip olamayan örgütler için de olumsuz sonuçlar söz konusu olacaktır. Örgütlerde güven ortamının olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilik düşüştür. Güvensiz bir ortamda işgören işgörenler, bu çalışmalarına bağlı olarak fark edilmedikleri veya hiçbir övgü almadıkları için üst düzey bir çalışmaya gerek yokmuş gibi hissetmektedirler. Yapılan

araştırmalar; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği yaşanmasının, örgütsel bağıllık düzeyini, insan ilişkilerini, örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemek suretiyle, işgörenlerin morallerinin ve ürünlerin kalitesinin düşmesine ve buna bağılı olarak da devamsızlık ve devir hızı oranlarının yükselmesine yol açtığını göstermektedir. Dolayısıyla kendilerini ihanete uğramış gibi hisseden işgörenler, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma vb. gibi örgüte zarar veren davranışlara yönelebilirler. Bu gibi durumlarda örgüt içerisindeki stres düzeyi yükselir, yenilik ve yaratıcılık çok az ya da hiç olmaz ve karar verme süreci zarar görür (Zemke, 2000, s. 76-83). Bununla birlikte güvensizlik ortamı, işgörenlerin moral düzeylerini düşürmekte, işe devamı azaltmakta, işten ayrılmaları arttırmakta ve örgütün sahip olduğu potansiyelin ortaya çıkamaması nedeniyle değerlendirilemeyişi gibi ölçülemez maliyetlere neden olmaktadır (Baird ve St-Amand, 1995). Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda bireyler, birbirlerine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta ve bu durum, öğrenmenin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005, s. 127).

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgütsel sessizliğin, bireyler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar Kahya (2013) tarafından aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. Örgütsel güven, işgörenlerin moral, motivasyon ve verimlilik düzeylerini arttırarak, örgütsel amaçlar için arzu edilen performans düzeylerine ulaşabilmelerini kolaylaştırmaktadır.
2. Örgütsel güven, işgörenlerin görüş ve önerilerini özgür bir biçimde dile getirmelerine olanak tanıyıp, onların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine engel teşkil edebilecek herhangi bir olumsuz düşünce, davranış ya da tutum içerine girmemelerini sağlamaktadır.
3. Örgütsel güven ile işgörenler, daha fazla takım halinde çalışma isteği duyarlar ve bu da örgüt için olumlu bir sinerji oluşturur.
4. Örgütsel güven ile işgörenler, hem kendi iş arkadaşlarına, hem de yöneticilerine güvendiklerinden, uyumlu bir çalışma ortamı meydana gelmiş olacak ve bu olumlu ortamda bireysel etkinlik ve grup etkinliği daha da artacaktır.

5. Örgütsel güven, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmak suretiyle, işgörenlerin devamsızlık oranlarının, işten ayrılma niyetlerinin ve dolayısıyla işgücü devir hızının azalması gibi olumlu durumlara beraberinde getirmektedir.
6. Örgütsel güven ile işgörenlerin karar verme sürecine aktif bir biçimde katıldıklarından, örgütsel hedefler ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde kendilerini bizzat sorumlu hissetmektedirler.
7. Örgütsel güven ile işgörenler geri besleme mekanizmasını etkin bir biçimde kullanacaklarından, işleriyle ilgili daha çok bilgi sahibi olmaya gayret gösterebilirler ve bu da, onların kişisel olarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilir.
8. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içerisindeki rollerini iyi anlamalarına ve benimsemelerine olanak sağlamakta ve böylece onların her zaman örgütsel kural ve prosedürlere uygun hareketler sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır.
9. Örgütsel güven ile işgörenler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek, kendi bireysel çıkarlarından ziyade, işlerini daha iyi yapabilme ve böylece örgüte daha fazla katkı sağlayabilme duygularıyla çalışırlar.
10. Örgütsel güven, işgörenler üzerinde aşırı derecede kontrol yapılmasının önüne geçerek, onların işe bağlılığını arttırarak stres düzeylerinin düşmesine yol açar.

Bireyin sosyal yaşamındaki temel öğelerinden biri olarak kabul edilen güven, örgüt içindeki ilişkilerde de farklı bir değere sahiptir. Bu değerli unsur sadece işgörenler açısından değil örgüt açısından da ciddi neticeler doğurmaktadır. Örgütlerin bazılarında neden işbirliği yapılamadığı ya da yöneticiler çoğu konuda neden kolayca destekçi bulamadıkları veya örgüt içerisinde bulunan bireylerin uygulamalarda yaşamakta olan her türlü yeniliğe neden açık yahut kapalı bir biçimde direndikleri gibi problemler, yapısal ve teknik özelliklerden ziyade örgütün beşeri özellikleriyle alakalıdır. Bu beşeri özellikler içindeki esas neden güven problemidir. Güven işgören, gruplar ve örgütler arasında işbirliğini sağlayan en önemli etkidir. Güven davranışı işbirliğine gerek kalmadan da gelişebilir. Fakat güven duygusundan yoksun şekilde caydırıcı önlemler veya işbirliğine teşvik edici ödüller sebebiyle gelişen işbirliği

davranışının hiç bir garantisi yoktur. Güvenin olmadığı ortama hâkim olan şüphenin kişilerin birbirinden çekinmesine neden olacağı açıktır. Bu gibi bir ortamda gelişen işbirliği davranışının kalitesi ve süresi konusunda şüpheler bulunmaktadır. Güven ortamında meydana gelmiş olan işbirliği ise gönüllülük temeline dayanacağı için işbirliği davranışının kalitesi ve süresi üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır (Çetinel, 2008, s. 36-37).

Örgütsel güvenin olmaması veya eksik olmasının sebep olduğu en önemli sorun performanstaki azalmadır. Güvensiz bir ortamda işine devam eden işgörenler, yaptıkları işlerden dolayı fark edilmedikleri ya da takdir görmedikleri için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi düşünürler (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007, s. 195).

Güven iklimi, işgörenlerin motivasyonunu artırır bu durum ise performanslarına yansır. Astların yöneticilerine ve örgüte güven duyması yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Bu durum takımlar arasında artan performansa ve sorunları çözüm bulmada etkinliğe de (Zand, 1972) sebep olur. Güven oluştuğunda işgörenler işlerinden daha fazla tatmin olur ve bu durum neticesinde işten ayrılmalar azalır. Güvenin insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı şekilde uygulamaya konulmasında ve işgörenlerin yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabul etmesinde etkili olduğu bazı çalışmalarca vurgulanmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 145).

Güvenin oluşturulması, günümüzde örgütlerin rekabet gücünü, varlığını sürdürmesini doğrudan etkileyen unsurlar arasında sıralanmıştır. İşgörenlerin kendine ve başkalarına karşı güven duyduğu örgütlerin daha fazla performans göstermeleri, geleceğe dair güven beslemeleri ve olumsuz koşullar altında da varlıklarını devam ettirmeleri mümkün olacaktır (Asunakutlu, 2002, s. 11).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

3.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Ülkemizde yakın zamanlarda, yurt dışında ise daha eski zamanlarda ele alınan örgütsel sessizlik ile ilgili bazı bilimsel çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel sessizlik konusunun ilk kez 2007 yılı Ocak ayında Ayşehan Çakıcı tarafından yazılan “*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*” isimli makalede ele alındığı görülmektedir. Bu makalede geniş bir literatür taraması yapılmış, örgütlerde sessizlik kavramı, sessizlik teorileri, seslilik ile ilgili kavramlar, sessizlik neden ve dinamikleri ele alınmıştır (Çakıcı, 2007, s. 145). Yazar, 2008 yılında ise “*Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*” yapmıştır. “*Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, işgörenlerin performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde*” beş faktör altında toplamıştır. “*Sessizliğin sebebini ise; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu*” olarak ifade edilmiştir. Sessizliğin algılanan sonuçları ise; “*performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve işgöreni mutsuz eden sonuçlar*” olarak saptanmıştır (Çakıcı, 2008, s. 117).

Örgütsel sessizlikle ilgili kitaplar hakkındaki kısa bilgilere aşağıda yer verilmiştir:

Şaban Çobanoğlu 2007 yılında “*Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*” isimli kitabıyla, geniş halk kesimlerinin siyasal yönelimlerini, "Suskunluk Sarmalı Teorisi" çerçevesinde incelemiştir. "Suskunluk Sarmalı" teorisinin ülke siyasetinde nasıl işlediğini ve hangi süreçlerin yaşandığı ortaya konulmuştur. Çalışmada sessizlik girdabına giren geniş halk kitlelerinin, bu girdaptan kurtulabilmesinin yol haritasının ortaya konulması amacı güdülmüştür.

Ayşehan Çakıcı 2010 yılında “*Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*” isimli kitabında, örgütlerde sessizlik sorununu, sessizliğin kuramsal çerçevesi, bu konuda yapılmış araştırmalar ve sessizlik üzerinde etkili olacağı düşünülen açıkça konuşma konusu incelemiştir (Çakıcı, 2010).

Erkan Taşkıran tarafından 2011 yılında yazılan “*Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*” isimli kitap, örgütsel sessizlik konusunda yazılmış bir başka eserdir. Bu çalışmada yazar, örgütsel sessizlik, liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri bir saha araştırması üzerinden incelemiştir. Sonuçta, işgörenlerin bireysel sessizlik tutumları düşük, ilişkisel sessizlik tutumları da yüksek çıkmıştır. İşgörenlerin yüksek adalet algısına sahip olması da varılan diğer bir sonuçtur. İşgörenler karşılaştıkları problemleri iyi iletişim kuran, onları örgütün amaç ve hedeflerine hizmet etmek üzere motive eden ve yönlendiren yöneticilere daha açık ifade edebilmektedirler. Böyle bir çalışma ortamında işgörenler, örgütle ilgili konularda sessiz kalmayacaklardır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı gibi örgütsel adalet ve bir çok değişken de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır.

İbrahim Durak 2012 yılında “*Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*” isimli kitabıyla örgütsel sessizlik konusunda bir başka eser ortaya koymuştur. Bu çalışmada örgütsel sessizlik geniş bir biçimde incelenerek sessizliğin nedenleri ve örgütlerde sessizliğin geliştiği ortamlar üzerinde durulmuş ve işgörenlerin örgütlerde sessiz davranma nedenlerinden biri olan korku konusu incelenmiştir (Durak, 2012).

Örgütsel sessizlik konusunu ele alan doktora tezlerine, araştırma amaç ve sonuçları ile birlikte aşağıda yer verilmiştir:

İşgören sessizliğinin üzerinde; üst yönetiminin açıklığının, örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duygusal ve zorunlu bağlılığın etkisinin olup olmadığının araştırıldığı bir çalışmada; “tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın işgörenlerin sessizlik tutumları üzerinde ters yönlü ilişkisinin olduğu, zorunlu bağlılığın ise işgörenlerin sessizlik tutumları üzerinde doğru yönlü bir ilişkisinin olduğu, tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel desteğin işgörenin sessizlik tutumuna etkisinde içsel kontrol odağının düzenleyicisi rolü olduğu” tespit edilmiştir. İşgörenlerin kıdem ve cinsiyetinin işgören sessizliğinde anlamlı bir farklılığı bulunmazken eğitim durumunun işgören sessizliği üzerinde anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır (Erenler, 2010).

İşgören performansının üzerinde; işgören sessizliği, işgören sesliliği ile örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerini araştıran Şehitoğlu (2010); araştırma

değişkenlerini literatür çerçevesinde açıklanmaya çalışmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi sonucunda, işgören performansının örgütsel sessizlikten etkilendiğini tespit etmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karar katılımının aracı etkisinin incelendiği bir çalışmada; dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, örgütsel sessizlik, karara katılım ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin, pozitif ya da negatif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki en güçlü ilişkilerin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme ve karara katılım ile örgütsel öğrenme arasında olduğu görülmüştür(Köse, 2013).

İki farklı liderlik anlayışını temsil eden dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alıp, bu ilişkiler üzerinde örgütsel güvenin rolünü sorgulayan Kahya (2013); dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, örgütsel güvenin etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.

İşgören sessizliğinin en az olması beklenen bir kurum olan üniversitelerde yapılan araştırmanın birinci bölümünde; örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü, ikinci bölümünde; işgören sessizlik davranışı, örgütsel sessizlik ve kavramsal açıdan örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisi aktarılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur(Çavuşoğlu, 2014).

Örgütsel sessizlik davranışı üzerinde, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin etkisini inceleyen Çatır (2015), Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada sonunda; etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etkisinin olduğunu, dönüşümcü liderliğin ise örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü yüksek düzeyde bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların en fazla örgüt yararına sessizlik davranışını, daha sonra savunma amaçlı sessizlik davranışını, en son ise kabul edilen sessizlik davranışını gösterdikleri sonucunda varmıştır.

Uçar 2015'deki çalışmasında; işgörenlerin deneyimlemiş oldukları sessizlik olgusunu oluşturan faktörlerin keşifsel yöntemle ortaya çıkarılması ve betimleyici bir bakış açısıyla kavramsal olarak modellenmesini amaçlamıştır. "İşgören sessizliği" kavramının yerine "davranışsal sessizlik" kavramını tercih etmiş ve davranışsal sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının farklılıklarını irdelemiştir. Ayrıca davranışsal sessizlik ve örgütsel sessizlik olgularının alt boyutları araştırma bulgularına bağlı olarak belirlemiş ve tanımlarını yapmıştır.

Örgütsel sessizlik kavramı ile kişilik tipolojilerini inceleyerek arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan Uğur (2016); çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarının sektöre göre ve kişilik tipolojilerine göre farklılık gösterdiğini, aynı kişilik tipolojisine sahip çalışanların farklı sektörlerdeki sessizlik algılamalarının da değiştiğini saptamıştır. Bununla birlikte çalışanların eğitim, kadro durumu ve gelir düzeyi demografik değişkenleri ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

“Örgütsel sessizliğin öncelleri nelerdir; çalışanların sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasına yol açan temel güdüler neler olabilir; sessizliğe ilişkin güdülerin önceller ile örgütsel sessizlik arasında aracı rolü bulunmakta mıdır” sorularına cevap aranan bir çalışmada; örgütsel sessizlik ile grupta kaynaşma, psikolojik güvenlik ve iş üzerindeki kontrol arasında anlamlı ve negatif yönlü; örgütsel sessizlik ile rekabetçi iş ortamı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Sessizliğe yol açan güdüler korku, prososyal, fırsat, çaresizlik, bireysel ve ilgisizlik temelli güdüler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çaresizlik temelli sessizlik güdüsünün, grupta kaynaşma ve örgütsel sessizlik arasında aracı rol oynadığı bulunmuştur(Üçok, 2016).

Değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesinin birbirleriyle olan ilişkisini araştıran Çiçek (2016), Almanya ve Türkiyede faaliyette bulunan bir otel zincirinin çalışanları üzerinde araştırma yapmıştır. Türkiye'deki katılımcılardan elde edilen verilerin yapılan analizi sonucunda; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği, etik iklimin çalışan sesini etkilediği, çalışan sesinin ise etik iklimi etki etmediğini tespit etmiştir. Almanya'daki katılımcılardan elde edilen verilerin yapılan analizi sonucunda ise; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği sonucuna varmıştır.

Literatürde, işgörenin sessiz kalma davranışlarının pek çok çalışmada incelendiği, ancak yöneticilerin sessiz kalma tercihinin araştırılmadığını belirten Aysen, (2017) yönetici sessizliği kavramını irdeleyerek, yöneticilerin sessiz kalma nedenlerini, sessiz kaldıkları konuları ve sessizliğin algılanan sonuçlarını belirleyerek ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma ile; yöneticilerin sessiz kalma nedenleri için 16 maddeden ve 4 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Kurumun özellikleri, yöneticinin özellikleri, astın özellikleri ve algılanan riskler bu ölçeğin faktörleri olarak belirlenmiştir. Yönetici sessizliğin algılanan sonuçları için de 3 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Yöneticiye yönelik sonuçlar, astıya yönelik sonuçlar ve kuruma yönelik sonuçlar bu ölçeğin faktörleri olarak belirlenmiştir.

Ünal 2017’de Türkiye’de örgütsel çıktılar üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin etkisini meta-analiz yöntemiyle test etmiştir. Bu çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik, mobbing ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu; etkileşimci liderliğin de örgütsel güven, örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik konusunu ele alan yüksek lisans tezlerine araştırma amaç ve sonuçları ile birlikte aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini ele alan Bildik (2009); işgörenlerin sessiz kalma davranışının, örgütler açısından doğurduğu sonuçlar ve sessizlik tutumlarının liderlerlik tiplerinin hangilerine değiştirilebileceğini araştırmış ve firma performansı ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Alpaslan 2010’da örgütsel sessizlik iklimiyle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi üniversitedeki öğretim elemanları üzerinde yaptığı bir araştırma ile incelemiş ve sonuçta işgörenlerin gösterdikleri sessizlik davranışlarının, algılanan örgütsel sessizlik ikliminden etkilendiğini ve öğretim görevlilerinin demografik özelliklerinin de sessizlik davranışlarını etkilediğini saptamıştır.

Bankaların birleşmesi ile banka çalışanlarının, yeni kurumlarına uyum sağlama ve işsiz kalma korkusu yaşamalarından kaynaklı olarak farklı kurumsal

kültür dolayısıyla sorun yaşayan banka yöneticilerine rehberlik etmeyi amaçlayan Soycan (2010); örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptamış ve çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bayram 2010'da akademisyenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamış ve örgütsel sessizliğin akademisyenlerin demografik özelliklerinden etkilendiğini tespit ederek akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışının izolasyon korkusundan etkilendiğini belirlemiştir.

Mobbinge uğrayan işgörenin, örgütsel vatandaşlık seviyesinin düşmesini ve bu durumun örgütsel sessizliğe neden olup olmadığını inceleyen Özcan (2011); örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık ve mobbing arasında anlamlı ilişkiler saptamış olup, mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile liderlik tarzları, arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup, alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir(Batmuhkh, 2011).

Liderlerin davranış biçimlerinin işgörenlerin sessizliği üzerindeki etkilerini, turizm işletmelerinin çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırma ile inceleyen Erol (2012), dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptamış ve etkileşimci liderlikle örgütsel sessizlik neden olan faktörlerden yönetsel ve örgütsel nedenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Kutlay 2012'de; araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinden etkilenip etkilenmediğini araştırmıştır. Akdeniz bölgesindeki üniversitelerde görevli araştırma görevlileri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarının uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmesi ile, örgütsel sessizliğin örgütsel adanmışlık ve öz yeterlilik düzeylerinden etkilendiği sonucuna varmıştır.

Erzurum'daki ilaç dağıtım şirketleri ve devlet hastanesi personellerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olup

olmadığını araştıran Alioğulları (2012); örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters yönlü bir ilişki belirlemiştir.

Türkiye’de 2002 yılından sonra eğitimin kalitesinin artırılması için birçok yeniliğin yapıldığını, bunun bazı yönetsel değişikliklerin yapılmasını zorunlu kıldığını, bu değişiklikler arasında yönetsel sorun olabilecek konular olan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık olduğunu belirten Kolay (2012), endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık durumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İstanbul İli Esenyurt İlçesinde bulunan meslek liselerinde görevli öğretmen ve idarecilerin sorunları ifade etmede güçlük yaşadıkları ve durum ve şartların sessiz kalma tercihleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Kılınç 2012’de örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlenmek için Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda araştırma değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlilik, sivil erdem ve özgecilik ile çalışan performansı arasında aynı yönde ilişki bulunurken, nezaket alt boyutunda ilişki bulunmamıştır. Örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile çalışan performansı değişkeni arasında aynı yönde bir ilişki görülürken, kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ile savunma amaçlı sessizlik alt boyutlarının çalışan performansı değişkeni ile arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Bir Büyükşehir Belediyesindeki işgörenlerin örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştıran Tiktaş (2012), kabul edilmiş sessizlik, kurum kültürü özellikleri ile kurum yararına sessizlik kurum kültürü özelliklerinin fazla olduğunu saptamıştır. Örgütsel kültürün alt boyutu olan yapıcı kültür, agresif savunmacı kültür, pasif savunmacı kültür faktörleri ile örgütsel özdeşleşme değişkeni ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir.

Sarıkaya 2013’de örgütsel sessizliğin ve örgütsel sesliliğin kararlara katılım değişkeninden etkilenip etkilenmediğini araştırmıştır. Kararlara katılım

değişkeninin; örgütsel sessizlik alt boyutlarından ters yönde etkilendiği; örgütsel sesliliğin alt boyutu olan korumacı seslilikten de pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Gaziantep’de tekstil sektörü işgörenleri üzerinde sessizlik eğiliminde yıldırma davranışlarına maruz kalmanın etkilerini araştıran Atasever (2013); örgütsel sessizliğin yıldırma davranışlarından etkilendiğini tespit etmiştir.

Örgütsel sessizlik değişkeni ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk faktörleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Ankara ilinde bulunan iki devlet üniversitesi öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada; dikey toplulukçuluk faktörü ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunurken örgütsel sessizlik değişkeni ile yatay bireycilik, dikey bireycilik ve yatay toplulukçuluk faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır(Çaloğlu, 2014).

Örgütsel sessizliğin kişilik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini araştıran Dilek (2014); korumacı sessizlik faktörünün duygusal tutarlı olma kişilik özelliğinden ve deneyime açıklık kişilik özelliğinden etkilendiğini saptamıştır.

Ankara ili Sincan İlçe Emniyet Müdürlüğü personeline uygulanan ankete dayalı bir araştırma ile örgütsel sessizlik üzerinde, örgütsel adalet ve tükenmişlik etkisini belirlemek için yapılan bir çalışmada; örgütsel sessizliğin örgütsel adalet değişkeninin alt boyutu olan dağıtımsal adalet faktöründen ve tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşma faktöründen etkilendiği tespit edilmiştir (Güvenli, 2014).

Oruç 2015’de işyerindeki çeşitli olumsuz durumlardan dolayı bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklar yaşayan işgörenlerin, farklı nedenlerle işyerlerinde bulunmaya devam etmeleri olarak tanımlanan presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Örgütsel sessizliğin presenteizm değişkeninden istatistiksel olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik konusunun ele alındığı yerli makalelere aşağıda yer verilmiştir:

Bir üniversitenin emek yoğun işler gören personelinin eşitsizlik algıları ve sessiz kalma tepkilerini ölçen Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009); algılanan eşitsizliğin tepkisizliğe dolayısıyla sessizliğe neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk 2011’de Isparta ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki firma işgörenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırdıkları bir çalışmada; araştırma değişkenlerinin alt boyutlarındaki değişkenlerin aralarında ve demografik değişkenlerle arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Örgütsel sessizliğin üzerinde, düzeni koruma, beklenti, örgüte bağlılık ve yönetime destek değişkenlerinin etkilerini inceleyen Demir ve Demir (2012); araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır. Buna göre; durumu korumak için sessiz kalındığı, kişisel beklentilerden dolayı sessiz kalındığı, örgüte bağlılıktan dolayı sessiz kalındığı sonucuna varılırken yönetime destek için sessiz kalınmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir ve Sarıoğlu Uğur 2013’de Sivas ilindeki işgörenlerin demografik özellikleri açısından örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını araştırmıştır. Örgütsel sesin cinsiyette göre farklılık gösterdiğini, örgütsel sessizliğin de statüye göre farklılık gösterdiğini, hem örgütsel sesin hem de örgütsel sessizliğin pozisyon durumu ve sektörlere göre farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Ankara ilindeki bir devlet hastanesinde görev yapan hemşirelerin hangi konularda neden sessiz kaldığını, sessizlik tercihinin işgörenler ve yönetim açısından sonuçlarını inceleyen Erigüç, Özer, Songur ve Turaç (2014); hemşirelerin çoğunluğunun yöneticilerine karşı endişe duyup sessiz kaldığını, yöneticilerin ve arkadaşlarının performansı hakkında konuşamadıklarını, taciz, kötü muamele ve etik konularda da sessiz kalmadıklarını saptamışlardır.

Kahya 2015’de kamu iç denetçilerinin duygusal emek ve örgütsel sessizlik duyguları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; örgütsel sessizliğin duygusal emekten olumlu yönde etkilendiğini, araştırma değişkenlerinin alt boyutlarının arasında da anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır.

Örgütsel sessizlik konusunun ele alındığı yabancı makalelere aşağıda yer verilmiştir:

Morrisen ve Milliken 2000’de örgütsel sessizlik üzerinde korku faktörünün etkileri üzerinde durmuş ve örgütsel sessizliğin sebeplerinin araştırılması gereğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca, örgütlerin çoğulculuk bağlamında değişme ve gelişme kabiliyeti için örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarının bazılarının tartışılması gerektiği sonucuna varılmışlardır.

Örgütsel sessizliğe neden olan en yaygın faktörleri olumsuz örgüt kültürü, ve korku olarak belirten ve yönetim tarafından geri bildirim, güven eksikliği, geçmişte kötü deneyimler, korku ve karakteristik farklılıkların da tartışıldığını belirten Pinder ve Harlos (2001); örgütsel sessizliği aşma önerilerini aktarmış ve örgütsel sessizliğin algılanan adaletsizlikten etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Piderit ve Ashford 2003’de kadın yöneticilerin aynı örgütte bulunan diğer kadın işgörenlere karşı davranışlarını ve bu davranışların sessizlikle olan ilişkisini ele almışlardır. Bu araştırmadaki iki tamamlayıcı analizden, geleceğin çalışma hayatında kadınlar için imkânlar önerilmekte ve örgüt kültürlerinin cinsiyet eşitliği için şekillendirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Sessizlik ile ses çıkarma davranışları üzerinde araştırma yapan Dyne, Ang ve Botero (2003); önceden belirlenen faktörlerden farklı olarak yeni sessizlik faktörleri belirleyip bu sessizlik faktörlerinin bilimsel olarak ölçülebilmesi amacıyla ölçek geliştirmişlerdir.

Premeaux ve Bedeian 2003’de, açıkça konuşma, seslilik ve sessizlik arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. İşgörenlerin işyeri olayları, başkalarının eylemleri veya fikirleri, gerekli değişiklikler ve diğer işle ilgili konular hakkında konuşmak yerine sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Denetim odağı ve benlik saygısı ile üst yönetime açıklık ve denetçi güveni faktörleri arasındaki ilişkiler telekomünikasyon işgörenleri üzerinde test edilmiş ve teoriyle uyumlu sonuçlar bulunmuştur. Tahmin edildiği gibi, üst yönetim açıklığı ve yöneticiye güven arttıkça sesliliğin de arttığı saptanmıştır.

Çalışanların seslerini yükseltmek istemediği konulara ışık tutmak ve nedenini belirlemek amacıyla Milliken, Morrison ve Hewlin, (2003) tarafından yapılan araştırmada; işgörenlerin bazen endişelerini dile getirmek yerine sessiz kalmaya karar verdikleri, birçoğunun bir sorun hakkında endişe duydukları, ancak

ses çıkaramadıkları tespit edilmiştir. Sessizliğin, bir dizi örgütsel meseleyi kapsadığı belirtilerek işgörenlerin herhangi bir konuda yöneticileri ile rahat konuşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sessiz kalmanın en sık sebebinin de, görüntülenme korkusu ya da negatif olarak etiketlenme ve ilişkilerin zarar görmesi endişesi olarak belirlenmiştir.

Vakola ve Bouradas 2005’de bireyler tarafından algılanan sessizlik ikliminin boyutlarını inceleyerek bu boyutların iş tutumları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 677 işgören örnekleminde üç boyutlu sessizlik ortamı oluşturmuş ve ölçmüştür. Denetçilerin sessizliğe karşı tutumları, üst yönetimin sessizlik tutumları ve iletişim olanaklarıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu üç boyutun da örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Güç mesafesinin ulusal kültürel değeri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sessizliği kırmada ses teşvik mekanizmalarının rolünü 24 ülkede çokuluslu bir şirketin çalışanların katılımı ile araştıran Huang, Vliert ve der Vegt (2005); güç mesafesi az olan olan ülkelerde işgören sessliliğinin fazla, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde işgören sesliliğinin az olduğu sonucuna varmışlardır.

Detert ve Ethan 2007’de değişim odaklı liderlik ile iyileştirme odaklı seslilik arasındaki ilişkiyi bir retorik zincirindeki 3142 çalışan ve 223 yönetici üzerinde yapılan bir ankete dayalı araştırma ile incelemişlerdir. Yöneticilerden elde edilen bulgular, astların kişilik, memnuniyet ve iş demografisinde çok sayıda bireysel farklılığın kontrolü altında açıklığın sesle daha tutarlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. bu ilişkiye, psikolojik güvenliğin alt algılamalarının aracılık etkisi olduğu ve liderlerin konuşma riskinin alt boyutlarda önemli olduğu saptanmıştır. ayrıca, liderlik davranışları, en iyi performans gösteren çalışanların ses davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir.

Ferrin vd. 2007’de güven ihlaline tepki üzerine yapılan daha önceki araştırmaların öncelikle özür ve inkar etkilerine odaklandığı tespiti ile yaptıkları bu araştırmayı, güven ihlallerine yanıt vermek için sıklıkla kullanılan fakat güven literatüründe dikkate alınmayan başka bir sözlü tepki üzerinde çalışarak, sessizlik ile genişlettiler. Suçlanan bir taraf, samimi ve hatta meşru bir girişimde

suslunluğa başvurabilir. Özellikle, sessizliğin suçluluğu ele almadığı, sessizliğin yetki ihlaline optimal olmayan bir cevap olduğu tespiti yapılarak, 2 farklı ülkeden araştırmacıların kullanıldığı 2 laboratuvar çalışmasının sonuçları, literatüre uyumlu bulunmuştur. Sonuçlar, algılanan bir güven ihlaline tepki göstermek için sessizliği kullananlara ve bir başkasının sessziliğine karar vermesi gerekenlere de önemli etkiler sunmaktadır.

Prosedürel adalet ikliminin çalışanların sessizliği üzerine, yani çalışanların çalışma grubu üyelerinden gelen kritik işle ilgili bilgilerin durdurulması üzerindeki çapraz düzeydeki etkilerini inceleyen Tangirala ve Ramanujam (2008); 30 çalışma grubunda yer alan 606 hemşireyi kapsayan anket tabanlı bir çalışmada, prosedürel adalet ikliminin, işgören sessizliğinin bireysel düzeydeki öncüllerinin etkilerini modellediğini tespit etmişlerdir. Özellikle, prosedürel adalet iklimi daha yüksek olduğunda, çalışanların sessizliğini engelleyen öncüllerin (örneğin, çalışma grubu tanımlama, mesleki bağlılık) etkilerinin daha güçlü olduğunu saptamışlardır.

3.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel güven konusunu ele alan yüksek lisans tezlerine araştırma amaç ve sonuçları ile birlikte aşağıda yer verilmiştir:

Kalemci Tüzün 2006'da işgörenlerin algılamış oldukları örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemek için Ankara'daki kamu ve özel banka çalışanları üzerinde ankete dayalı bir araştırma yapmıştır. Algılanan örgütsel kimliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi saptanmamış olup, örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerinde dolaylı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan banka türüne göre, algılanan örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven bağımlı değişkenlerinin tümünde farklılık belirlenmiş ve üç bağımlı değişken için demografik özelliklerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan 100 yatak ve üzeri kapasiteye sahip 24 hastanede çalışan hemşirelerin örgütsel güven düzeylerini araştıran Altuntaş (2008); hemşirelerin, örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticilerine, kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına güven faktörlerinde ortalama bir puan düzeyinde

oldukları, işleri ile ilgili olumsuz duygu ve tutumu olmayan hemşirelerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Örgütsel güven değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkeni arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Arlı 2011’de İzmir ilinin merkez ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 871 öğretmenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgüt kültürü algılarını ve örgütsel güven düzeylerini ölçmek amacıyla ankete dayalı bir uygulama yapmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ve örgüt kültürü algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında doğrudan ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı değişken olduğunu belirlemiştir.

İşgörenlerin örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme duygularının işe adanmalarında ve proaktif davranışlar sergilemelerindeki etkilerini araştıran Kanten (2012); araştırma değişkenleri olan işe adanma, proaktif davranışlar, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır.

Örgütsel güvenin alt boyutları, iş tatmininin alt boyutları ve demografik özelliklerin, örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkileyip etkilemediğinin incelendiği Bingöl Devlet Hastanesinde yapılan bir çalışmada; örgütsel bağlılık düzeyi ile eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. En yüksek ve en düşük gelire sahip olan katılımcı grubun örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde geliri olan katılımcılardan daha yüksek çıktığı, bir başka deyişle gelir düzeyi ile güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda gelir grubu değişkeni ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında da anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel güven arasında aynı yönlü bir ilişki görülmüştür (Tekingündüz, 2012).

Akyel 2014’de Spor Genel Müdürlüğü personeli üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının seviyesini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel güvende en yüksek ortalamanın yöneticiye güven faktöründe olduğunu, en düşük algının da dağıtım

adaleti faktöründe olduğunu saptamıştır. Örgütsel güven ile yaş, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri arasında ilişki olduğu görmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adalet faktörünün örgütsel güvenin bütün boyutları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir

Örgütsel güvenle manipülasyon teknikleri arasındaki ilişkiyi İstanbul/Türkiye ve Kazan/Tataristan örneklemi üzerinden inceleyen Sadykova (2014); örgütsel güven boyutlarının, her iki örneklem grubunda farklı biçimlerde manipülasyon tekniklerinden etkilendiğini tespit etmiştir.

Örgütsel güvenin müşteri odaklılık ile ilişkisini inceleyen bir araştırmada; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracı rolüne ilişkin bir olumlu sonuç bulunamamıştır (Uray, (2014).

Yanık 2014’de örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı değişkenleri, Ankara OSTİM organize sanayi bölgesindeki 200 farklı otomotiv işletmesinde istihdam edilen 414 işgören üzerine yaptığı araştırma üzerinden ele almıştır. Ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güveni pozitif yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini de negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiğini; örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu saptamıştır.

Toplumsal kültürün bir boyutu olan sıklık-esneklik faktörünün örgütsel olarak olası sonuç ve etkileri ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde bu faktörün etkisi, İstanbul Sanayi Odasının her yıl ilan edilen Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşları içerisinde araştırılmıştır(Üstün, 2015). Buna göre firmaların örgütsel güven algıları, kurumsal girişimcilik ve firma performansının, sıklık-esneklik faktöründen etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Yıldız 2015’de pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini, İstanbuldaki 7 hastane çalışanlarına uygulanan ankete dayalı olarak araştırmıştır. Örgütsel güven

ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile pozitif psikolojik sermaye değişkeni arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütsel güven konusunu ele alan yüksek lisans tezlerine araştırma amaç ve sonuçları ile birlikte aşağıda yer verilmiştir:

Zorlu Yücel 2006'da gıda, taşımacılık ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren üç ayrı şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri ankete dayalı araştırma ile örgütsel güvenin işgörenlerin iş tatminindeki rolünü ve önemini incelemiştir. Araştırma sonuçları iş tatmini değişkeni ile örgütsel güven değişkeni arasında güçlü bir ilişki ortaya koyarken, örgüte duyulan güven değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında aynı ilişki görülmemiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla Dinç (2007) tarafından iletişim sektöründeki özel bir şirketin farklı pozisyonlarında bulunan işgörelere anket çalışması yapılmıştır. Kurumda var olan ve kurumda var olması tercih edilen olmak üzere iki farklı açıdan incelenen örgüt kültürü türlerinden sadece güç kültürünün yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven faktörleri üzerinde ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık eğilimi üzerinde etkili bir unsur olup olmadığının tespiti için ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki işgörelere üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Çetinel, 2008).

Aksoy 2009'da; işletmelerde örgütsel güven algısının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek ve bu farklılaşmanın demografik değişkenlere göre ne düzeyde olduğunu ortaya koymak için Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kurumlarındaki işgörelere arasında ankete dayalı bir araştırma yapmıştır. Yaş ve medenî durum değişkenlerinin çalışanların örgütsel güven algılarında farklılaşmaya sebep olmazken, cinsiyet, eğitim, statü, kıdem ve sektör değişkenlerinin çalışanların genel örgütsel güven algıları ile örgütsel güvenin alt boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven algılarını farklılaştırdığı sonucuna varılmıştır.

Mobbing (işyerinde duygusal taciz), örgütsel iklim ve örgütsel güven kavramları arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceleyen Aktaş (2009); iş yerinde duygusal taciz, örgütsel iklim ve örgütsel güven değişkenlerinin birbirlerini karşılıklı olarak etkilediklerini saptamıştır. İşyerinde örgütsel iklim ile duygusal taciz arasında ve iş yerinde duygusal taciz oranı ile örgütsel güven arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven düzeyleri(yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven), iş doyumunu düzeylerini ve örgütsel güven ve iş doyumunu ilişkisini ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmada; katılımcıların örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri ortanın bir az üstünde çıkmıştır. Ayrıca, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinin iş doyumunu etkilediği, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ise iş doyumunu etkilemediği sonucuna varılmıştır(Omarov, 2009).

Durdağ 2010'da Erzurumdaki çeşitli hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde ankete dayalı bir araştırma ile psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve psikolojik taciz değişkeninin örgütsel güven ve yöneticiye güven değişkenlerini etkilediğini saptamıştır.

Bir mobilya işletmesinin çalışanları üzerinde iş güvencesizliği algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştıran Gezegen (2010); çalışanların örgütsel güven algılarının iş güvencesizliği algılarını azaltacağını öngörmüştür. Yapılan araştırma sonucunda bu önermenin düşük seviyede doğrulandığı tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Erzurum il merkezindeki banka personelleri üzerinde incelendiği bir çalışmada; örgütsel güven değişkeni, örgüte ve yöneticiye faktörü olarak ele alınmış; örgütsel bağlılık değişkeni de; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel güvenden etkilendiği saptanmıştır(Kasil, 2010).

Molla 2011'de elektronik insan kaynakları uygulamalarına ait tutumları öğrenmek ve örgütsel güven ile arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Türk-Amerikan ortaklı büyük ölçekli bir firmanın beyaz yakalı iş görenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, işgörenlerin elektronik insan

kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili tutumlarının katılır yönde olduğunu ve örgütsel güvenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarından etkilendiğini belirlemiştir.

Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri Kocaeli Emniyet Müdürlüğü çalışanları üzerinden belirlemek ve Kocaeli Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumunu inceleyen Özkan (2012); araştırma katılımcılarının örgütsel vatandaşlık tutum seviyesinin örgütsel güven seviyesinden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırma değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlenmiştir. Demografik özelliklerin de; örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür.

Ölçek geliştirme amacıyla, bankacılık sektöründeki çalışanlara uygulanan ankete dayalı bir araştırmada; örgütsel güven boyutları analiz edilerek, örgütsel dürüstlük (ÖD), örgütsel iyilik (Öİ), örgütsel kalite yönetimi (ÖKY) ve örgütsel finansal yapı (ÖFY) şeklinde dört faktör elde edilmiştir. Örgütsel dürüstlük faktörünün örgüt performansı üzerinde etkili olduğu, örgütsel finansal yapı faktörünün de örgütün gerçek performansını etkilediği, örgütsel kalite yönetimi faktörünün de örgüt performansı beklentisini etkilediği tespit edilmiştir(Özmen, 2012).

Semericioğlu 2012’de birbirinden farklı amaç ve hedeflerle yönetilen özel ve kamu hastanelerinde çalışan farklı branşlardaki, farklı tecrübeye sahip tıbbi sekreterlerin, iş doyum düzeylerinin ve bağlı oldukları örgütlere karşı duydukları güven ya da güvensizlik düzeylerini incelemek üzere Ankara’da faaliyet gösteren 4 özel ve 4 kamu hastanesi çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, iş doyum algısının cinsiyet, bulunduğu kurumda çalışma süresi, çalışılan bölüm, mezun olunan eğitim alanı, çalışma statüsü ve medeni durum değişkenlerinden etkilendiği, kurum, yaş, iş hayatında çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinden ise etkilenmediği görülmüştür. Örgütsel güven algısının; çalışılan kurum, cinsiyet, bulunduğu kurumda çalışma süresi, çalışılan bölüm, eğitim durumu, mezun olunan eğitim alanı, çalışma statüsü ve medeni

durum değişkenlerinden etkilendiği ve iş doyumunu ile örgütsel güven arasında da ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyum davrananışlarını ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen Taş (2012); Hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu durumları arasında anlamlı bir ilişkiler tespit etmiştir. Hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılık davranışları ile örgütsel güven davranışları arasında pozitif bir ilişki saptanmış ve örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki seviyesi yüksek ölçülmüştür. Sağlık alışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin iyileştirilmesi için, önlem alınması tavsiyelerine yer verilmiştir.

Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde işğörenlerin algıladıkları örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel güven algılamasında örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelendiği bir çalışmada; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini, örgütsel özdeşleşmenin ortadan kaldırdığı sonucuna varılmıştır(Tokgöz, 2012).

Yılmaz 2012’de psikolojik sözleşme ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişkiyi Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcilerini kapsayan ankete dayalı bir araştırma kapsamında incelemiştir. Sonuçta psikolojik sözleşme ve alt boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme faktörü ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuş, psikolojik sözleşme ihlâli faktörünün örgütsel güven değişkeni ve alt boyutlarını ters yönde etkilediğini saptamıştır.

Trakya Üniversitesinin Fen, Edebiyat, Eğitim, İktisat, Güzel Sanatlar, Sağlık Bilimleri Mühendislik-Mimarlık Fakültelerinde görevli öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bir araştırmada; örgüt sağlığı değişkeni ile örgütsel güven değişkeni arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcı algılarına göre fakültelerin örgüt sağlığı düzeyi ve örgütsel güven düzeyi orta seviyede

ölçülmüştür. Örgütsel güven algıları cinsiyet, kıdem yılı, akademik unvan ve görev yapılan fakültelere göre farklı dağılım göstermezken; görev yapılan üniversite sayısına göre farklı dağılmaktadır. Öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algılarının kıdem yılı değişkeninden etkilenmediği; cinsiyet, akademik unvan, görev yapılan fakülte, görev yapılan üniversite sayısı değişkenlerinden etkilendiği görülmüştür(Kurum, 2013).

Atay 2014’de Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde yapılan ankete dayalı bir araştırma ile mobbingin, örgütsel güven ve örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Araştırma katılımcılarının verimliliğini, etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini azaltan birer unsur olan mobbing ve örgütsel sessizliğin düşük düzeyde çıktığı, örgütsel güven değişkeninin ise orta ve yüksek düzeyde çıktığı, bu sonucun işgörenlerin kurum sadakatlerinin yüksek olduğunu gösterdiği değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Turizm sektörünün emek-yoğun işletmeleri olan otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel güven algı düzeyleri ve iş tatmin düzeylerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen Demirdağ (2015); örgütsel güven ile iş tatmini, yöneticiye olan güven ile iş tatmini ve çalışma arkadaşlarına olan güven ile iş tatmini arasında güçlü ilişki bulurken, işgörenlerin örgüte duyduğu güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğunu tespit etmiştir. Cinsiyet ve çalışılan bölüm dışındaki demografik özelliklerin araştırma değişkenlerini etkilemediğini belirlemiştir.

Eskişehir’de bulunan seyahat acenteleri çalışanlarının algıladıkları örgütsel güven, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştıran Kılıç (2016); seyahat acenteleri çalışanlarının algılamış olduğu örgütsel güven ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında anlamlı ve ters yönlü; örgütsel güven değişkeni ve alt boyutları ile iş-aile çatışması değişkenleri arasında ters yönlü ve iş-aile çatışması değişkeni ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında aynı yönlü anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusunda karayolu ulaştırma sektöründeki çalışanların görüşlerini belirlemek ve bu görüşleri katılımcıların çeşitli özelliklerine göre incelemek amacıyla İstanbul ilinde yapılan bir çalışmada;

katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenlerini etkilediği sonucuna varılmıştır(Tursun, 2017).

İşgörenlerin fikir belirtmelerinde hangi tavırların etkili olduğunu belirlemek için, algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünün araştırıldığı bir çalışmada; işgörenlerin liderlerini daha çok etkileşimci lider olarak algıladıkları saptanmıştır. Liderlik değişkeninin; dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç liderlik faktörünün de çalışan sesini etkilediği görülmüştür. Güven değişkeninin etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik faktörleri ve çalışan sesi değişkeni arasındaki ilişkide zayıf bir aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir(Güven, 2017).

Örgütsel güven konusunu ele alan yerli makalelere aşağıda yer verilmiştir:

Asunakutlu 2002’de örgütsel güvene ilişkin kavramsal bir değerlendirme yaparak, güvenin oluşumunda etkili unsurları belirleyip, bu unsurların örgütsel başarıyı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Örgütsel performansın yükseltilmesi için örgütsel güvenin sağlanması gerektiği görüşü açıklanmış, verimlilik ve etkinlik sağlamak için örgüt yöneticilerinin güven ortamı oluşturma sorumluluğuna dikkat çekilmiştir.

Örgütsel güven kavramını tanımlayan ve bu kavramın boyutlarını teorik olarak ortaya koyan bir çalışma yapan Demircan ve Ceylan (2003); aynı zamanda deneysel araştırmalara yön verme amacı ile yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda örgütsel güveni ortaya çıkaran temel nedenler ve örgütsel güvenin önemli sonuçlarını açıklamaktadır.

Örgüte bağlılık ve mesleğe bağlılık davranışlarının alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık ilişkilerinin araştırıldığı bir çalışmada; mesleğe bağlılık faktörünün örgütsel vatandaşlık değişkenini etkilediği, mesleğine bağlılık duyma, başkalarına yardım etme ve zamanı etkin kullanmayla pozitif ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında da pozitif ilişki belirlenmiştir(Demirel, 2008).

İşcan ve Sayın 2010’da işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.Türkiye’nin önde gelen firmalarından birinde

Çalışanların adalet, güven ve iş tatmini durumları üzerinde yapılan anket araştırmasının istatistiksel analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu sonucuna varmışlardır.

Çalışma hayatında dikkatle değerlendirilmesi gerekli görülen örgütsel güven davranışlarının kaynağı olan işgörenlere karşı sosyal sorumluluk uygulamalarının etkisini araştıran imen ve Develioğlu (2012); sonuç olarak örgütsel güven davranışı üzerinde etkili faktörleri belirlemiştir.

Uslu ve Ardıç 2013’de g mesafesinin örgütsel güven davranışının ve örgütsel güven davranışının alt boyutları üzerindeki etkisini bir devlet niversitesindeki akademik ve idari personel üzerinde araştırmışlardır. Güç mesafesi değişkeninin örgütsel güven değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine g mesafesi değişkeninin örgütsel güven değişkeni ile yöneticiye güven faktörü ve iş arkadaşlarına güven faktörleri arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca güç mesafesi değişkeninin örgüte güven faktörünü etkilemediği görülmüştür.

İşgörenlerin rgtsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık algıları üzerindeki rolünü belirlemek için üretim sektöründeki bir firma çalışanları üzerinde yapılan araştırmada; örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde, örgütsel sinizm algısının ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, rgtsel güven ve örgütsel sinizm algısının örgütsel bağlılığı açıkladığı saptanmıştır(Trkz, Polat ve Coşar, 2013)

İşgörenlerin sessizlik tercihlerinde, örgütte bulunan güven durumunun etkilerini Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde ankete dayalı bir araştırma ile inceleyen Akgündüz (2014); otel işletmelerindeki örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven faktörleri arasında ilişki olduğu, bu faktörlerin sessziliği etkilediğini belirlemiştir. Yöneticiye güven faktörünün işgören sessziliği üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu da varılan diğer bir sonuçtur.

Batı ve Tutar 2017’de, güven kavramını tanımladıkları, örgütsel güven kavramının özeliklerini açıkladıkları ve güven davranışlarının yararlarını ortaya

koyan çalışmalarında; örgütsel güvenin çalışanların birbirlerine güveni, amire güven ve üst yönetime güven faktörleri olarak ele alındığı tespitini yapmış ve işgörenlerin bazen bu faktörlere karşı farklı algılamalar geliştirebileceklerine ve örgütte güvenin sağlanması için bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç olduğuna vurgu yapmışlardır.

Örgütsel güven konusunu ele alan yabancı makalelere aşağıda yer verilmiştir:

Sheehan 1995’de eğitim kurumlarının yönetim ve karar mekanizmalarında güvenen bir çevre geliştirip sürdürmek için yaptıklarını araştırmıştır. Amaç, aynı zamanda, okullarda güvenin nasıl kanıtlandığını ele almak ve çeşitli güven seviyesi ortamlarına sahip okullarda yönetim uygulamalarının tanımlanması için bir temel oluşturmak ve araştırmak için bir temel oluşturmaya yönelik belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda; (1) okuldaki katılım üzerinde güvenin etkisi olduğu, (2) yöneticilerin güvenilir algılanabilmesi için ulaşılabilir ve açık olması gerektiği; (3) paylaşım ve risk alma için mesleki güven ve okul iyileştirme çalışmalarının desteklenmesine ihtiyaç olduğu; (4) işgörenlerin mesleki dayanışma ile destek görebildiği; (5) okul ve okuldışı sosyal aktivitelerin, çalışma ilişkileri üzerinde güçlü bir etkisinin olmadığı; (6) örgütsel güven düzeyinin tarafsız olduğu ve okuldaki değişim tutum ve katılım üzerinde çok az veya hiç etkisi olmadığı; (7) öğretmenlerin, güvendikleri birisi tarafından savunulan değişiklikleri kabul ettiği ve okul ortamında güçlü bir güven düzeyinin geliştirilmesi için; yönetici davranışlarının incelenmesi, yöneticilerin eğitimi ve yapısal sorunların belirlenerek çözülmesi önerilmiştir.

Miller 1999’da yaptığı çalışmada, kişilerarası güven hesabını, duygusal bir tutum olarak formüle edip savunmuştur. Güvenin felsefi bir muhasebesinin hem mümkün hem de arzu edildiği iddia edilmiştir. Çağdaş yaklaşımda kişilerarası güvende rasyonel seçim modeli eleştirilen bir konu olarak belirtilmiş ve bu güven hesaplarının eninde sonunda yetersiz kalacağı iddia edilmiştir. Kişilerarası güvene ilişkin duygular, duygusal bir tutum olarak ifade edilmekte ve her türlü kişiler arası güven unsurunun, inanç, arzu ve beklenti doğuran duyuşsal bir temelinin olduğu belirtilmiştir. Bu duygusal temel, duruma bağlı olarak güvenlik, güven, umutlu olma veya iyimserlik olarak tanımlanmıştır. Bu şekilde anlaşılacağı üzere, güven, kişilerarası realitenin aktif bir şekilde yorumlanması ile oluşmaktadır. Güvenin ahlaki önemine dikkat çekilmekte, ahlaki kimliğinin ahlaki düşünceyi ve yargıyı esas alan bir

yaklaşımına doğru yöneltilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Güven, kendini ahlaki olarak güçlü bir biçimde tanımlama, iyi bir karaktere sahip olma ve etkili ahlaki yargılama için vazgeçilmez olan ahlaki onaylamanın bir biçimi olarak ortaya konulmuştur. Farklı sosyal grupların üyeleri arasındaki güven ve güvensizliğin toplumsal ve politik sonuçlarının analizine de yer verilmiştir.

Bir şahsın şefine ve bir bütün olarak kendi çalışma organizasyonuna olan güvenini ölçmek için 12 maddelik bir ölçeği geliştiren Nyhan ve Marlowe (1997); 779 kişi üzerinde yedi farklı organizasyonda araştırma yapmıştır. Güvenirlilik, geçerlik ve faktör analitik verileri, ölçeğin psikometrik olarak yeterli ve dengeli olduğunu kanıtlamıştır. Ölçek hem akademik araştırmalarda hem de uygulamalı ortamlarda kullanılabilir. Örneğin, bir organizasyonun güvenini ölçmek için 12 maddelik bir ölçeği geliştiren Nyhan ve Marlowe (1997); 779 kişi üzerinde yedi farklı organizasyonda araştırma yapmıştır. Güvenirlilik, geçerlik ve faktör analitik verileri, ölçeğin psikometrik olarak yeterli ve dengeli olduğunu kanıtlamıştır. Ölçek hem akademik araştırmalarda hem de uygulamalı ortamlarda kullanılabilir.

Güven temelli bir organizasyonel paradigmanın fizibilitesini kamu sektörü yönetimi için yeni bir model olarak araştıran Nyhan (2000); kavramsal bir modeli, 100'den fazla dergi makale ve kitabı literatür taraması yaparak geliştirmiştir. Karar alma, çalışanların geribildirim ve çalışanların yetkilendirilmesine katılımın bir kamu kurumundaki kişilerarası güven artışına yol açacağını önermektedir. İşgörenler ve yöneticileri arasındaki bu güven inşa uygulamalarının üretkenliği artırarak örgütsel bağlılığa da olumlu etki edeceği belirtilmektedir. Kavramsal model, bir belediye yönetiminden alınan veriler ile test edilmiş ve güven temelli modelin, kamu sektöründe kişiler arası güvenin, örgütsel bağlılık ve üretkenliğin artırılması için uygulanabilir bir paradigma olduğunu gösteriyor(Nyhan, 2000).

Örgütlerdeki ilişkilerin sağlıklı yürümesi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen Smith (2000); öğrenciler, veliler ve yöneticileri üzerinde geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt sağlığı değişkeni ile örgütsel güven değişkeni arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Moran 2004'de kentsel, kırsal alanlar ve banliyö şehir okullarından oluşan 66 ortaokulun müdürleri ve öğretmenleri üzerinde öğrenci başarısı üzerinde güven rolünü incelen çalışmasında; başarıyı etkileyen güven faktörleri arasında ana-baba güveni ve okuldaki güven ortamının rolüne dikkat çekmiştir. Güvenin öğrencilerin başarısında etkili olduğu, öğretmen ve öğrenci ilişkisinde de hayati bir rolü olduğu görülmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin meslektaşlarına güvenmeleri de önemlidir.

Öğrencilere ve ailelere olan güven de bu kapsamda değerlendirilmiştir. Öğretmene güvenin matematikte öğrencinin başarısı üzerinde zayıt bir etkisi saptanmış, İngilizce başarısında etkisi görülmemiştir.

Çin'deki bir kamu işletmesinde yapılan bir araştırmada; belirsiz ekonomik koşullar, küresel rekabet ve bilgi teknolojisinin ilerlemesi yüzünden, iş güvencesizliğinin son on yılda batı organizasyonları için önemli bir konu olduğu, bu örgütlerdeki işçilerin neden iş güvensizliğine farklı tepki verdiğini açıklamak için entegre bir teorik çerçeve geliştirilmiştir. İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerinin örgütsel tiplere ve çalışanların örgütlerine olan güvenine bağlı olduğu tespit edilmiştir(Wong, Wong, Ngo ve Lui, 2005).

Güvenin öğretmenin tükenmesini azaltıp azaltmamasını araştırarak okuldaki güvenin önemli bir ilişkisel kaynak olduğunu değerlendiren Van Maele ve Van Houtte (2015); başta öğretmen tükenmişliğinin farklı boyutlarıyla ilişkili yönlerini, okul düzeyinde güvenin tükenmişliği etkileyip etkilemediğini Belçika'nın kuzeyindeki 58 ilköğretim okulunda incelemiştir. Güvenin öğretmenlerin tükenmesinde etkili olduğu. öğretmenlerin öğrencilere olan güveninin, yöneticilere veya meslektaşlara olan güvene kıyasla tükenmişlikle daha güçlü bir şekilde etkili olduğu görülmüştür. Tükenmişlikte bireysel faktörlerin etkili olduğu okul düzeyindeki faktörlerin daha az etkili olduğu belirlenmiştir. Prensiplerin öğretmenler arasındaki duygusal tükenmeyi önlemede önemli bir rol oynadığı saptanmış ve geliştirilecek çeşitli güven ilişkileri için elverişli bir okul atmosferi yaratılması önerilmiştir.

Ashnai, vd. 2016'da altı AB ülkesinde 6000 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel etik iklim ile örgütsel güven konuları ele alınmış ve literatürdeki araştırmaların üç temel kısıtı olarak kıtlık, parçalanma ve az teorileşme ifade edilmiştir. Bu kısıtlamaları ele almaya yönelik bir girişimde, üç farklı örgütsel etik iklim faktörü- yardımsever, ilkel ve egoistik - örgütsel güven - farklı yönlendirmelere - meslektaşları, denetçisi ve organizasyonu hakkındaki algılamaları incelenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda ileride yapılacak çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin Çin, Güney Kore ve Avustralya'daki üniversite çalışanları üzerinde yapılan kültürlerarası

bir çalışmada; küreselleşen dünyada, birden fazla ülkede faaliyet gösteren kuruluşların dünya ekonomisinin önemli bir parçası olduğu belirtilerek, farklı ülkelerdeki çalışanların tutumlarının ve örgüt üzerindeki etkilerinin anlaşılmasının önemine vurgu yapılmıştır. Bu davranışlar örgütsel adalet ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılıktır. Örgütsel güvenin, her üç ülkede de, duygusal örgütsel bağlılık (AOC) ile hem dağıtımçı adalet (DJ) hem de prosedürel adalet (PJ) arasındaki ilişkilere aracılık ettiği modelde, Avustralya'da, PJ ve AOC'nin anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüş ve örgütsel güvenin tamamen prosedürel adalet - duygusal örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık ettiği belirlenmiştir. Çin ve Güney Kore'de hem dağıtımçı adalet hem de prosedürel adalet önemli ölçüde duygusal örgütsel bağlılık ile ilişkili ve örgütsel güvenin, tamamen prosedürel adalet-duygusal örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık etkisi saptanmıştır. Örgütsel güvenin, kısmen Çin'deki dağıtımçı adalet - duygusal örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık etkisi belirlenmiş, ancak Güney Kore'deki bu ilişkiye tamamen aracılık etti. Teori ve yönetim pratisyenleri ve gelecek araştırmalar için öneriler getirilmektedir (Jiang, Gollan ve Brooks, 2017).

3.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramlarını bir arada ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ve teorik irdelemeleri, yurt dışında yapılan çalışmalar ve Türkiye'de yapılan çalışmalar başlıkları altında incelenmiştir.

3.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki Üzerine Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Ferrin, Kim, Cooper ve Dirks (2006), *Silence Speaks Volumes: Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity-and Competence-Based Trust Violations* adlı çalışmalarında suskunluk, dürüstlük ve güven ihlalleri kavramları üzerinde durmuş ve insanlar hata yaptığı ve bu hata sonucunda özür dilerken bu özür ile birlikte karşı tarafın güvenini kazanmak için bir takım hareketlerde bulunmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada, yeterlilik ve bütünlük temelli güven ihlalinin sonra içten dışa yapılan atıflarla özür dilemenin güven onarım etkileri incelenmektedir. Güveni etkileyen faktörlerden biri de gerçeğe aykırı iddialarla yapılan suçlamalardır. Suçlanan taraf ortaya konan iddiayı teyid

edemez. Suçlanan taraflar üç ana nedenden dolayı suskun kalırlar. İlk olarak stratejik nedenlerle suskunluğu tercih eder. Kişi ya suçlu olduğu için stratejik davranarak sesiz kalır ya da birilerini korumak için sessiz kalır. İkinci olarak suçlanan taraf yalan veya gerçek karşısında suskun kalarak cevap verir. Son olarak kişisel bir iddia karşısında suçlanan kişi prensip olarak açıklanmaması gereken bir konuda sessiz kalmayı tercih edebilir. İnsanların sessizliği seçmesinin bir çok sebebi vardır. Prensiplerinden dolayı veya yasal nedenlerden dolayı sessiz kalabilirler. Kurumların gizli kalması gereken bilgi ve işlemleri buna örnek olabilir. Ancak bu sessizliğin, özür dilemekten veya işlenen bir suçtan dolayı yapılan inkardan farkı vardır. İnsanlar yaptıkları hata sonucunda özür dilerken bu özür ile birlikte karşı tarafın güvenini kazanmak için bir takım hareketlerde bulunmalıdır. Çünkü özür dileme, güven üzerinde olumlu bir etki yapar. Güven kazanmak için hata yaptığını söylemek özür dilemekten daha etkilidir. İnsanlar dürüstlüğü eksikliğine inanma eğiliminde oldukları için olumsuz bilgiye olumlu bilgidenden daha çabuk inanırlar. Bu sonuçlar sadece güven onarmak isteyenler değil, güveni değerlendirecek kişiler için de önemli bulgular içermektedir.

Binikos (2008), “*Empirical Research Sounds of Silence: Organisational Trust and Decisions to Blow the Whistle*” adlı çalışmada, 129 çalışan üzerinde örgütsel güven ve ihbar davranışlarını araştırmıştır. Örgüt yararı için usulsüz uygulamaları bildiren işgörenler genellikle sert bir karşılık görürler. Bu durum değişik faaliyet alanlarındaki birçok örgütte görülebilmektedir. Araştırmalara bakıldığında örgüt içindeki yolsuzlukları önlemek isteyenler, örgütsel misilleme yani engellemeye ve baskıyla karşılaşır. Bu engellemeler ve baskılar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilir (Miceli ve Near, 1992). Potansiyel ihbarın oluşumu baskıcı misilleme belirgin hale geldiğinde ciddi biçimde tehlike oluşturur. Eğer örgütler ihbarcılara karşı misilleme yaparlarsa sadece ihbar mağdurları ve ihbarcılara kötü davrananlar değil, en önemlisi örgüt ve onun çalışanları arasındaki güven etkilenir. Örgütlerde işleyiş olması gerektiği gibi dürüstçe yürüyorsa, o zaman endişelenmemek gerekir. Çünkü bir örgüt içinde güven varsa, bu örgütte yeterlilik, dürüstlük ve bütünlük olduğunun göstergesidir. İşyeri, yönetiminde açıklık ve dürüstlük olan bir kuruluştur. Güvenin olduğu bir örgüt, çalışanlarını ve onların refahını korumak için hareket edecektir. Örgütlerde yolsuzluk yapanların şikâyet edildiği durumda ya da şikâyetin dikkate alındığı yerde bazı sonuçların alınması beklenir. Çünkü şikâyet eden

işgörenler her zaman adil muamele beklentisi içinde olur. Olumsuzluklardan şikâyet edenler, şikâyet etme şekillerine alternatif bulmak için eylemlerini gözden geçirirler, şikâyet olayı sonunda muhtemelen çalışanın sessiz kaldığı bir durum ortaya çıkacaktır. Bu sessizlik örgüt içinde yıkıcı bir tırmanışa geçebilir. Örgüt içinde zarar gören güven, yapılan misilleme ile daha fazla zarar görür. Diğer taraftan güvenin varlığı, örgüt içindeki olumsuzluğun düzeltilmesinde yapıcı sonuçlar doğurabilir. Örgütteki güven düzeyinin yüksek oluşu örgütsel ahlakı zayıflatma şeklinde de bir etki yapabilmektedir. Bu çalışmada örgütsel güven ve sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven arttıkça, sessizlik azalmıştır. Benzer şekilde, örgütsel güven ve iç ihbar arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel güven arttıkça iç ihbar olasılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Gelecekteki çalışmalar için güven derecesinin ve etkilerinin araştırılması önerilmiş ve çalışan sessizliğinden kaçınılması gerektiği bulgularına ulaşılmıştır.

Nikolaou, Vakola ve Baurantas'ın 2010'da yaptıkları "*Organizational Trust and Employee*" adlı çalışmada ise örgüt birleşmelerinde örgütsel güvenin örgütsel sessizliği kısmen etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Çalışmalarında örgütsel güveni üç tip yaklaşım kullanılarak ele almışlardır. Yeniden yapılandırma, yeniden örgütlenme girişimleri ve örgütsel güven. Çalışanların davranışları olumlu ise bu üç tip örgütsel güven sonuçları da olumlu olur. Günümüzde çalışanlar, üst yönetimin kendileri hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu hissettikleri zaman, beceri ve yeteneklerini kullanarak örgüte bağlılık gösterirler. Dolayısıyla, yöneticiye güven çalışanların memnuniyetlerinin göstergesidir. Çalışanların işyerinde sessiz kalma nedenlerinden biri de örgüte bağlı güven eksikliğidir. Çalışmalarda, örgütsel güvenin, çalışanların sessizlik davranışını etkileyen önemli bir faktördür olduğu ortaya konmuştur. Çalışanlar, örgüt içindeki güvenin azaldığını hissettiğinde, sessiz kalma davranışı gösterme eğiliminde olurlar. Örgütsel sessizlik çalışanların bağlılığı ve memnuniyetiyle ilgili bir tutumdur(Morrison ve Milliken, 2000). İşgörenlerin algıladıkları güven, sessizlik iklimi üzerinde etkili ise örgütlerin bazı tedbirleri alması gerekir. Üst yönetimin, denetim otoriteleri ile birlikte, işgörenlerin güvenini arttırarak ve iletişim ortamını iyileştirerek ileri adımlar atması gerekir. İşgörenler, örgütün yapısı ve politikaları, olumsuz geri bildirim gibi yönetim uygulamaları ve sessizlik iklimi ile mücadele etmek zorunda kalabilir(Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlarda moral bozukluğu ve iş memnuniyetsizliğinin altında iletişim eksikliği ve örgütteki sessizlik

ortamı olabilir. Yöneticiler için, kararların yeterli açıklanması, düşünce ve fikirlerin değişimi için geri bildirim yani açık bir iletişim önemlidir. Yönetimsel davranışların yerini alan bazı örgütsel özellikler, güvenin gelişmesini destekleyebilir (Whitener vd., 1998). İlk olarak yapılması gereken şey, yüksek derecede merkezi yönetimin ve resmiyetin hakim olduğu örgütlerde güvenilir bir ortam oluşturmak için açık iletişimin gelişmesini sağlamaktır. İkinci olarak, insan kaynakları yönetim sistemi, performans değerlendirmesindeki ödül ve kontrolü güvenin gelişmesi için kaldırabilir. Üçüncü olarak, yönetim örgütsel kültürü ve paylaşılan değerleri arttırarak güvenilir bir bağ oluşturabilir. Yöneticiler güveni rekabet avantajı kaynağı olarak görebilirler. Birçok örgüt alınan kararları iyi bir şekilde yerine getirebilmek için, tüm düzeylerde güven ortamının artmasını sağlamamak amacıyla ekip odaklı bir yapıya yönelmiştir (Whitener vd., 1998). Bu çalışma bize örgütsel değişimlere müdahale edilerek, örgütsel güven ve sessizlik ile ilgili önemli avantajlar sağlanabileceğini göstermiştir. Sonuçta örgütsel güvenin örgütsel sessizliği kısmen etkilediği belirtilmiştir.

Dedahanov ve Rhee (2015) "*Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment*", adlı çalışmalarında Güney Kore'deki 753 yüksek vasıflı çalışan üzerinde yaptıkları araştırma ile güven, sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Örgütsel güven, insanların davranışları hakkındaki olumlu beklentilerini ifade eder. Örgütsel rolleri temel alan güven, sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Başka bir deyişle, örgüte olan güveniniz arttıkça, bireylerin kendi kendilerine etkinlik kazanmaları sağlanmış olur. Bu nedenle, yüksek seviyedeki güven çalışanların daha yüksek seviyede öz yeterlik hissetmelerini sağlamaktadır. Düşük seviyedeki güven ise çalışan özyeterliliğini de düşürmekte ve çalışanların sesizleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca, örgütsel güvenin güçlü olduğu yapılarda, çalışanlar davranışlarından ve üst yönetimin tepkilerinden emin olmaktadır. Örgüte daha az güvenen çalışanlar ise yönetici tepkilerinden çekinmekte ve daha kısıtlı hareket etmektedirler. Çünkü konuşmak üst yönetime meydan okuyan riskli bir davranış olarak algılanmaktadır (Detert ve Burris, 2007). Düşük düzeyde örgüte güvenen bireylerin endişelerini paylaşmaktan kaçınmaları ve savunmacı bir sessizliğe girmeleri muhtemeldir. Bu nedenle örgüte güven ile sessizlik boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde bilgi ve yorumlar gelişmiştir. Güvenilen tarafın sahip olduğuna inanılan (algılanan) güvenilirlik faktörleri, yapılan birçok araştırmada farklı maddeler içersede, üzerinde en çok durulan özellikler, yetenek, yardımseverlik ve doğruluk olarak belirtilmiştir.

Bu faktörlerin gruplar arasında farklılık göstermesi, onlara duyulan güvenin de farklılık göstermesi anlamına gelmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bireylerin yöneticilerine güvenleri arttıkça, denetçilerin tepkilerinden çekindikleri için konuşmak istemeyebilirler. Bu durumlarda, yüksek güven düzeyine sahip çalışanların, düşünce ve endişelerini dile getirme ihtimali düşerken, daha düşük güven düzeyinde çalışanlar korku ve kendini savunma temelinde düşüncelerini açıklama ihtimalleri yükselir. Denetçilerle bilgi paylaşımının olumsuz sonuçlarından dolayı, denetçiye güven daha azdır. Bu nedenle, konuşmanın bir değişiklik yapmadığı düşüncesi gelişmekte ve bu algıya dayanarak işgörenler sessizleşmektedir. *Yöneticiye güven* ile *sessizlik* boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde bilgi ve yorumlardan hareketle elde edilen bulgular, örgüte güvenin sessizlikle ilişkili olduğunu, yöneticiye güvenin savunma sessizliği ve akıl karıştırıcı sessizlik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçta *yöneticiye güven* eksikliğinin savunma amaçlı sessizlik ürettiği, *örgüte güven* eksikliğinin de sessizlik ürettiği tespiti yapılarak; yöneticilerin dürüst olması, çalışanlara dürüst olunması, onlara tutarlı ve öngörülebilir bir biçimde davranılması önerilerinde bulunulmuştur. İşyerinde güvenin üst seviyeye çıkarılabilmesi için çalışanlara adil davranılması gerektiği de vurgulanmıştır.

Saeed ve Karim, (2016) "*Mediating role of organizational silence on the Effect of trust on organizational commitment (case study of Tehran municipality)*" isimli çalışmalarında, güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünü Tahran Belediyesi'nin 200 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma ile incelemişlerdir. Çalışanların sessiz kalma motivasyonları arasında farklılıklar vardır. Zarar görme endişesine dayalı korkuya dayanan kendini koruma davranışı kabullenici sessizliği doğurmaktadır (Rhee, 2015). Mayer ve Davis (1995) modeli, güvenilir ve sadık kişinin özelliklerini açıklamaktadır. Kabiliyet, birisi üzerinde etkili olabilme imkânı yaratan becerilerin, yükümlülüklerin ve özelliklerin bir kombinasyonudur. Yardımseverlik, bireylerin yardımlarından insana olan inancına uyarlanmıştır. Dürüstlük, güvenen kimse için güvenilir bir nitelik taşır ve kabul edilen ilkelere inanan bir kişi olduğuna inandırır (Mayer, R.C., Davis, 1995). İnsanlar yöneticilerin iyiliğini değerlendirir ve herhangi bir bilgiyi paylaşmadan önce bu paylaşımlarının sonucunda yöneticileri tarafından cezalandırılıp cezalandırılmayacaklarını göz önünde bulundurur. Yöneticinin bir bilgi paylaşımı konusundaki olumsuz tutumu, insanların kendilerine güven düzeyini düşürecektir (Rhee, 2015). Ayrıca, çalışanların paylaşımları yöneticileri tarafından dikkate alınmadığında güven seviyesi düşecek,

konuşmanın etki yapmadığı anlayışı hakim olacak ve sonuç olarak çalışanlar iş ile ilgili görüşlerini açıklamaktan vazgeçerek sessizliği tercih edeceklerdir(Rhee, 2015). Yapılan analiz sonucunda örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Tespit edilen güven-sessizlik ilişkisi ile ilgili olarak, Tahran belediyesinin yöneticilerinin organizasyona olan güveni artırmak için çalışanlarla samimi, nazik ve dostça davranması gerektiği, ayrıca çalışanların başarılarını arttırmak için çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmak zorunda olduğu vurgulanarak, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim sınıflarıyla çalışanlara yardımcı olabileceği belirtilmiştir. Yönetim kademelerine seçilen kişilerin güven verebilen kişiler olmasına da özen gösterilmesi gereklidir. Yöneticilerin iletişim becerileri ve dönüşümlü liderlik tarzının kullanımının arttırılması çalışanların güvenliğini arttırmaya yardımcı olabilir.

3.3.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar

Yanık (2012), örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve bu ilişkinin eğitim örgütlerindeki etkisini görmek için; 2010-2011 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi Endüstri meslek liseleri ile Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları lise türüne göre, sessizlik ile güven arasındaki ilişkiye dair algılarını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırma 5 okulda görev yapan 359 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan bütün öğretmenler için güvenin sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda öğretmenlerde güvenin 3 boyutunun *savunmacı (defensive) sessizlik* üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Fakat güvenin boyutlarından biri olan *iletişim ortamının*, sessizliğin boyutlarından biri olan *savunmacı(defensive) sessizliği* negatif bir biçimde etkilediği saptanmıştır. Araştırmaya katılan Ticaret Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenleri için güvenin sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; güvenin boyutlarından *yöneticiye güvenin* sessizliğin boyutu olan *prososyal (prosocial) sessizliği* pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmaya katılan Ticaret Meslek Lisesi öğretmenleri için güvenin sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; güvenin boyutlarından *çalışanlara duyarlılık boyutunun* sessizliğin boyutu olan *prososyal (prosocial) sessizliği* negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmaya katılan Ticaret Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenler için güvenin

sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; güvenin boyutlarından biri olan *iletişim ortamının sessizliğin boyutu olan savunmacı (defensive) sessizliği* negatif yönde etkilediği görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin yönetimle ve birbirleriyle arasında iletişim ortamı düzeyleri arttıkça savunmacı sessizlik davranışlarında bir azalma olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bütün öğretmenler için güvenin sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; güvenin boyutlarından biri olan *iletişim ortamının sessizliğin boyutu olan savunmacı sessizliği* negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin yönetimle ve birbirleriyle arasında iletişim ortamı düzeyleri arttıkça savunmacı sessizlik davranışlarında bir azalma olduğu görülmektedir. Örgüt içinde iletişim ortamının iyi veya kötü olması yönetim şekline ve yöneticilere bağlıdır. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, çalışanların örgüt içinde konuştukları takdirde, kendileri için tehlikeli bir durum sezerlerse, kasıtlı olarak sessiz kaldıklarından bahsetmişler, Dyne, Ang ve Botero, (2003) çalışmalarında, çalışanların örgüt içinde herhangi bir konu veya sorunla ilgili görüşlerini açıklama konusunda çoğu zaman gönülsüz olmalarının nedeninin menfaatlerinin zarar görmesi korkusu olabileceğini özellikle vurgulamışlardır. İletişim ortamı düzeyinin düşük olduğu veya hiç olmadığı örgütlerde öğretmenler herhangi bir konu veya sorunla ilgili görüş bildirmekten çekinmektedirler. Fikir ve görüşlerini kendilerine saklamayı yeğlemektedirler. Sessiz kalmanın kendilerini karşı taraftan gelecek olumsuz tepkilerden koruduğunu ve böylece menfaatlerinin zarar görmeyeceğini düşündükleri söylenebilir.

İstanbul ilinde bir üniversite hastanesinde çalışan hekim, hemşire, biyolog, laborant ve idari personelin örgütsel sessizlik ile örgütsel güven düzeylerini inceleyerek bunlar arasındaki ilişkiyi analiz eden Afşar (2013), 377 çalışan ile ankete dayalı bir uygulama yapmıştır. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik alt boyutları ve örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da çalışma kapsamında ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutları ile Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından olan *üste bağlılık* ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutu olan *üste*

güvensizlik arasında ve *kurum içi dayanışma* ile *üste güvensizlik* arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Özetle örgütsel güven alt boyut düzeylerinin arttıkça örgütsel sessizlik alt boyut düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile sosyodemografik veriler arasındaki farklılıklar incelendiğinde; cinsiyeti erkek olanların kadınlara göre daha sessiz olduğu, medeni durumu evli olmayanların evli olanlara göre daha sessiz olduğu saptanmıştır. Hekimlerin sessizlik düzeyinin diğer personele göre daha fazla olduğu, yönetsel görevde olmayan çalışanların sessizlik düzeyinin daha fazla olduğu ve 2547-YÖK kadrosundaki sağlık çalışanlarının sessizlik düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin; yaş, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından önemli bir farklılık göstermediği; cinsiyet, eğitim durumu, ünvan, medeni durum, toplam çalışma süresi ve görev niteliği değişkenlerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile sosyodemografik veriler arasındaki ilişki incelendiğinde ise, sadece kadro durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Hizmet alımı personelinin güven düzeylerinin daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla Tunceli'deki bir kamu üniversitesinde görev yapan 380 akademik personel üzerinde Cakinberk, Dede ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan bir araştırmada; analizler sonucunda çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü, orta düzeye yakın istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azalmakta olduğu sonucuna varılmıştır. *Yöneticiye güven* ile *savunmacı sessizlik* arasında negatif yönlü orta düzeyde ve *yöneticiye güven* ile *kabulcü sessizlik* arasında negatif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ile özgüvensiz sessizlik, ilişkisel sessizlik ve anormal sessizlik değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. *Örgüte güven* ile *savunmacı sessizlik* arasında negatif yönlü orta düzeyde, *örgüte güven* ile *özgüvensiz sessizlik* arasında negatif yönlü düşük düzeyde ve *örgüte güven* ile *kabulcü sessizlik* arasında negatif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bunun yanında *örgüte güven* ile *ilişkisel sessizlik* ve *anormal sessizlik* değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. *Örgüte güven* bağımlı değişkeni üzerinde *savunmacı sessizlik*,

özgüvensiz sessizlik ve *kabulcü sessizlik* bağımsız değişkenlerinin etkisinin olduğu görülmüştür. Örgüt yöneticileri sessizlik davranışlarının bir nedeninin de örgüte güven algılamaları olduğunu bilmelidirler. Örgütüne ve yöneticilerine karşı güven içinde hissetmeyen örgüt çalışanları, örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini, oluşması muhtemel tepkilerden korunma, problemlili kişi olarak algılanma korkusu veya sorunları dile getirirse bile söylediklerinin herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışları sergilemektedirler. Sessizlik davranışları örgütle birey arasındaki ilişkilere ve kişilerarası ilişkilere zarar verebilmektedir. Sessizliğin gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel olduğu bilinerek sessizliği azaltmak, güveni oluşturmak ve geliştirmek için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların, fikir, görüş ve düşüncelerini rahatça dile getirebilecekleri bir iletişim ortamının yaratılması oldukça önemlidir. Sessizliği azaltmak için iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınmasının yanı sıra örgüt içinde isimsiz anketler veya gizli görüşmeler yapılması gibi bir takım uygulamalar ile iletişim fırsatlarının artırılması önerilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda araştırma örneklemini geliştirilerek belirli bir sektördeki sonuçlarla karşılaştırılması ve farklı meslek grupları üzerine yapılacak araştırmalar ile incelenmesi önerilmiştir.

Okur (2016) çalışmasında, İstanbul'un Çerkezköy ilçesinde bir tekstil fabrikasında 146 çalışan üzerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu çalışmada temel amaç; örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek şeklinde belirlenmiş olup çalışanların sahip oldukları demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik alt boyutları ve örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da çalışma kapsamında ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından *yönetmel* ile örgütsel güvenin alt boyutlarından *yöneticiye güven* arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İşgörenler yöneticilerine güvenmemekte olup örgütün içinde bulunduğu durum fikirlerin açıkça ifade edilmesi için uygun değildir. Örgütsel yapı ile sessizliğin alt boyutlarından örgütsel arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütün resmi bir yapıda olduğu ve güven vermediği sonucuna ulaşılabilir. İşgörenler işleriyle ilgili yetkilerini dahi tam olarak kullanamamaktadırlar. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından

deneyim ile örgütsel güvenin alt boyutlarından *yöneticiye güven* arasında pozitif yönlü, düşük bir ilişki olması işgörenlerin nadir de olsa sorunları tecrübe eksikliğinden dolayı iletmemeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Örgütsel güvenin alt boyutlarından *yöneticiye güven* ile iletişimi bilgi ve tecrübe arasında pozitif bir ilişki olması kurumda yönetici pozisyonunda olan işgörenlerin üst yönetimle iletişimleri yüksek olduğundan ötürü sorunlara çözüm bulmada işbirliği içinde olduğunu ve yetkilerini en iyi şekilde kullanabildiklerini gösterir. Üst yönetimdeki yöneticiler kurumu bir bütün olarak görüp alanıyla ilgili tam yetkilidirler. Bu durumun neticesinde ise örgütsel yapı ile iletişimde güven, bilgi ve tecrübe arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucunda işgörenler işini kaybetme korkusu ve örgüt politikalarında aynı zamanda ise yöneticinin tavrından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sessiz kalınmasına etki eden konular yönetsel, örgütsel, güven, iletişim ve deneyimdir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları cinsiyet açısından ele alındığında kadın ve erkeklerin sessizlik düzeyleri farklılık göstermemektedir. Alt kademedeki çalışan işgörenlerin hiyerarşik yapıdan dolayı ve eğitim düzeyi de düşük olduğu için daha fazla sessizlik davranışında bulundukları tespit edilmiştir. Orta yaş grubundaki işgörenlerin örgütün yapısından kaynaklı sessizliğe daha yatkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan süre ise sessizlik davranışı üzerinde bir etken değildir. Güven boyutunda ise işgörenlerin ve yöneticilerin çoğunun erkek olması ve iletişim olanaklarının daha fazla olduğu varsayımında erkek işgörenlerin güven düzeyinin kadınlara oranla daha yüksek olması beklenirken anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim düzeyi yüksek ve yaş aralığı daha olgun olan işgörenler genelde yönetici pozisyonunda olduğu için güven düzeyleri alt kademedeki işgörelere oranla daha fazladır. Sessizliğin yüksek olduğu örgütlerde dedikodu mekanizması daha çok işlemekte olup örgütün devamlılığı ve gelişmesi için işgörenlerin sessizlik davranışını azaltıcı önlemler alınmalıdır. Bu durumla paralel olarak güven düzeyini artırıcı politikalar izlenmelidir. Yöneticiler işgörenlerin düşüncelerine saygılı olmalı ve olumlu-olumsuz eleştirilere karşı hoşgörüyle yaklaşmalıdır. İşgörenlerin sorunlarını açıkça dile getirmemesi motivasyon, işe bağlılık ve örgütsel güvenini doğrudan etkilemekte olup günümüz şartlarında örgütün başarıya ulaşması için işgörenlerin kararlara katılım süreci arttırılmalı, yönetici pozisyonundaki kişiler alt kademededen en üst kademeye kadar tüm

işgörenlerle iletişim halinde olmalıdır. Sorunları dile getirmenin çözümsüz olduğu fikri ortadan kaldırılıp sorunlara çözüm üretme yolları geliştirilmelidir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ: AĞRI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Ağrı ilinde, kamuda teknik hizmetler sınıfında çalışan mühendis, mimar, şehir plancısı, tekniker, teknisyen ve teknik idari personelin örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini incelemeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel güven davranışları arasında ilişki olup olmadığını açıklamayı amaçlamıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkiler de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda *Teknik Hizmetler Sınıfı* kamu personeli üzerinde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle Teknik Hizmetler Sınıfı kamu personeli üzerinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven konularında araştırma yapmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca söz konusu hizmet sınıfındaki kamu personeline ait sosyo-demografik özelliklere göre örgütsel sessizliğin ve örgütsel güvenin farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında teorik olarak var olduğu kabul edilen ilişkiler lokal bir uygulama ile incelenmek üzere aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

1. Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında bir ilişki var mıdır?
2. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında bir ilişki var mıdır?
3. Teknik hizmetler sınıfı kamu personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik farklılık göstermekte midir?
4. Teknik hizmetler sınıfı kamu personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel güven farklılık göstermekte midir?
5. Teknik hizmetler sınıfı kamu personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları farklılık göstermekte midir?

6. Teknik hizmetler sınıfı kamu personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel güvenin alt boyutları farklılık göstermekte midir?

Yukarıda verilen araştırma sorularına cevap aramak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.*

H2: *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan kuruma güven arasında bir ilişki vardır.*

H3: *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin bir alt boyutu olan yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır.*

H4: *“Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında bir ilişki vardır” şeklinde kurulan genel hipotezin ayrıntıları için aşağıdaki altı hipotez kurulmuştur:*

H4a: *Kabullenici sessizlik ile kuruma güven arasında bir ilişki vardır.*

H4b: *Kabullenici sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır.*

H4c: *Savunmacı sessizlik ile kuruma güven arasında bir ilişki vardır.*

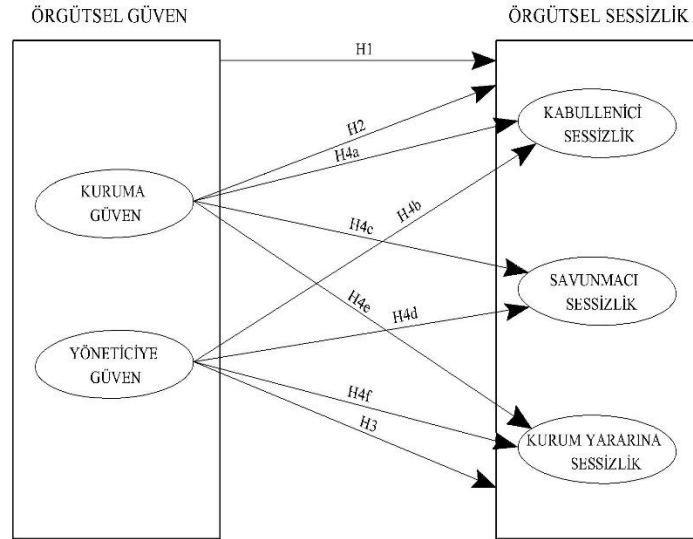
H4d: *Savunmacı sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır.*

H4e: *Kurum yararına sessizlik ile kuruma güven arasında bir ilişki vardır.*

H4f: *Kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır.*

4.3. Araştırma Modeli

Kurulan model, araştırmada temel değişkenler olan örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkiler de modelde yer almaktadır. Bu amaçla, önerilen model Şekil 4.1 olarak ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel güven davranışlarının sosyo-demografik (çalıştığınız kurum, teknik unvan, görev ünvanı, branş, kadro durumu, eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi) değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği çalışma kapsamında ele alınmıştır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ağrı ilinde teknik hizmetler sınıfında görevli kamu personelidir. Resmi kayıtlardan elde edilen verilere göre anakütle içerisinde yer alan teknik eleman sayısının 230 olduğu saptanmıştır. 24 Mayıs-31 Haziran 2017 tarih aralığında ilgili kamu kurumlarında çalışan teknik elemanlara anket uygulanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme metoduna göre örneklem oluşturulmuştur. Ana kütle sayısı baz alınarak, anakütleyi temsil etmek üzere örnek büyüklüğü aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır (Yamane, 1973, s. 133; Aktaran: Temelli ve Çınar, 2017, s.290):

$$n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2} ; (n: \text{Örnek kütle büyüklüğü, } N: \text{Anakütle büyüklüğü, } P: \text{Olayın gerçekleşme olasılığı, } (1-P): \text{Olayın gerçekleşmeme olasılığı, } \alpha: \text{Önem düzeyi, } Z: \% (1-\alpha) \text{ düzeyinde Z test değeri, } d: \text{Hata payı}). P=0,50 \text{ ve } \% 5 \text{ hata payı ile ana}$$

kütleyi temsil edecek olan örnek büyüklüğü 144 olarak hesaplanmıştır. Dağıtılan 180

anketten 157 tanesi cevaplanarak geri dönmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Bu sayı örneklem için öngörülen 144 sayısından fazla olduğu için yeterli kabul edilmiştir. Seçilen örneklem büyüklüğü, evrenin %68'ine karşılık gelmektedir.

4.5. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Sosyo-demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanıp, seçilen örneklem grubuna uygulanmıştır.

Kullanılan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır: Anketin ilk bölümünde; teknik elemanların sosyo-demografik özelliklerinin (çalıştığınız kurum, teknik unvan, görev ünvanı, branş, kadro durumu, eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi) belirlmesine yönelik 11 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde; teknik elemanların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve 15 sorudan oluşan üç boyutlu örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümünde ise, teknik elemanların güven düzeylerini ölçmek amacıyla 12 sorudan oluşan ve iki boyutlu örgütsel güven ölçeği yer almaktadır.

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak Dyn vd. (2003) tarafından geliştirilen *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili soru formu 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 15 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel güven ile ilgili olarak da Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 sorudan oluşan *Örgütsel Güven Ölçeği* kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik soru formuna benzer şekilde Örgütsel güven soru formunda da katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5'li likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Bu derecelendirme: Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum(2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), şeklinde oluşturulmuştur. Çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel analizleri için SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences 22 for Windows) programı kullanılmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, frekans analizi yöntemi ile yorumlanmıştır. Ölçek sorularına verilen cevapların, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre incelenmesinde, normal dağılım için bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk

göstermeyenler için de *Kruskal-Wallis* testi ve *Mann-Whitney U* testi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki normal dağılan değişkenler için *Pearson*, normal dağılmayan değişkenler için de *Spearman* korelasyon katsayıları hesaplanarak yorumlanmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.6. Araştırmanın Uygulanması

Ağrı İlinde bulunan ve teknik personel çalıştıran kamu kurumu olarak belirlenen; Ağrı Belediye Başkanlığı, Ağrı İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, Ağrı Tapu Sicil Müdürlüğü, Ağrı Kadastro Müdürlüğü, Ağrı İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Ağrı Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü, Ağrı İl Özel İdaresi, DSİ 85. Şube Müdürlüğü, Karayolları 123. Şube Şefliğine Anket uygulaması için izin yazıları yazılmış ve olumlu cevap veren kurumlarda uygulamaya başlanmıştır (EK-2).

Kurumlarda araştırma kapsamında bulunan teknik personeller odalarında ziyaret edilerek, bilgilendirme yapılmış ve anket formları dağıtılmıştır. Anketler 7 gün sonra toplanarak veri setleri oluşturulmuş ve analizlere başlanmıştır. Elde edilen sonuçların güvenirlik, geçerlilik, uyum ve anlamlılık durumları uygun istatistiki testlerle kontrol edilmiştir.

4.7. Ölçeklerin Normallik Analizleri

Ölçekler için ayrı ayrı normallik testleri yapılmış olup, örgütsel sessizlik ölçeği için $p = 0.200 > 0.05$ hesaplanmış ve ölçeğin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Örgütsel güven ölçeği için $p = 0.001 < 0.05$ bulunmuş ve ölçeğin normal dağılmadığı kabul edilmiştir (Karaatlı, 2010, s. 10).

4.8. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Modelimizdeki değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için KMO- Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin KMO-Bartlett's küresellik testi sonucu KMO değeri 0,788 çıkmıştır. Bulunan değer 0,600'den büyük olması, örnek birim sayısının büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Güriş, ve Astar, 2014, s. 368). Ayrıca Bartlett test of sphericity değerinin olasılığı için $\text{sig.} = 0,000$ bulunması ve 0,05'den küçük olması veri setimizin çok değişkenli normal

dağılan bir ana kütteden alındığını göstermektedir. Örgütsel sessizlik için yapılan KMO ve Bartlett test sonucu Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO- Bartlett Testi

KMO-Bartlett Testi			
KMO Örneklem yeterlilik değeri	Bartlett Küresellik Testi		
	Yaklaşık Ki- Kare	Serbestlik Derecesi	Sig.
,788	913,536	91	,000

Faktör analizi için uygun bulunan Örgütsel Sessizlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi yöntemi ile geçerlilik analizine tabi tutulmuştur. Esas alınan ölçeğin boyutlarıyla, analiz sonucunda elde edilen boyutlar örtüşerek üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin açıklanan kümülatif varyans oranı % 61,22 olarak bulunmuştur. Bu değer %50' den büyük olduğu için ölçeğin açıklama gücünün yeterli olduğu kabul edilmiştir(Altunışık vd., 2007, s. 226). Ölçekte yer alan 6. Soru, 2 ve 3. faktörde birbirine yakın değerlere sahip olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde geri kalan 14 soru için yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri ve herbir faktörün güvenilirlik değerleri Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin faktör yükleri ve güvenilirlik değerleri

FAKTÖRLER VE SORULAR	Faktör Yüğü	A.Varyans	Güvenilirlik
KURUM YARARINA SESSİZLİK		22,677	,832
14. Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,889		
15. Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,838		
13. Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,811		
11. Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,725		
12. Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla, kurumla ilgili sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	,671		
SAVUNMACI SESSİZLİK		20,633	,791

10. Korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi kendime saklarım.	,807	
9. Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,805	
8. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,778	
7. Korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,599	
KABULLENİCİ SESSİZLİK	17,920	,770
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,744	
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	,730	
4. Değişim için gerekli özyeterliliğim olmadığından fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,656	
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,644	
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,556	
TOPLAM	61,227	,745

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) güvenilirliği için yapılan analizlerde; Cronbach alpha güvenirlik katsayısı, “kabullenici sessizlik” alt faktörü için $\alpha=0,770$, “savunmacı sessizlik” için $\alpha=0,791$ ve “kurum yararına sessizlik” için $\alpha=0,832$ olduğu saptanırken; 3 faktörlü toplam 14 sorunun güvenirlik analizi sonucu Cronbach alpha (α) değeri 0,745 olarak bulunmuştur. Literatüre göre 0,700’ün üzerindeki değerler güvenilir kabul edilmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO-Bartlett’s küresellik testi sonucu KMO değeri 0,923 çıkmıştır. Mevcut bu değerin 0,60’dan büyük olması model için yeterli bulunmuştur. Ayrıca Bartlett test of sphericity değerinin olasılığı olan $\text{sig.}=0,000$ çıkması ve bu değerin 0,05’ den küçük olması veri setimizin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir(Seçer, 2013, s.179).

Yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin dağılımına bakıldığında ölçeğin tasarımında hedeflenen iki boyuta ulaştığı görülmüştür. Açıklanan varyans oranı % 77,827 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan sorulardan çıkarılan soru bulunmamaktadır. Örgütsel güven için de yapılan KMO ve Bartlett testi sonucu Tablo 4.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Güven Ölçeği KMO-Bartlett testi

KMO-Bartlett Testi			
KMO Örneklem yeterlilik değeri	Bartlett Küresellik Testi		
	Yaklaşık Ki- Kare	Serbestlik Derecesi	Sig.
,923	1789,555	66	0,000

Örgütsel güven ölçeğinde yer alan 12 sorunun yapılan faktör analizindeki faktör yükleri dağılımı Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeği faktör analizi değerleri

FAKTÖRLER VE SORULAR	Faktör Yüğü	A.Varyans	Güvenilirlik
YÖNETİCİYE GÜVEN		48,587	,959
5.Yöneticimin işini makul bir biçimde yapacağına olan güvenim tamdır.	,887		
3. Yöneticimin üstlendiğı görevleri tamamlayacağına olan güvenim tamdır.	,871		
4. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde bir kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	,856		
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	,816		
2. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	,804		
7.Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	,803		
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	,786		
1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	,780		
KURUMA GÜVEN		29,240	,884
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,840		

12. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	,842	
10. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,782	
9. Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	,781	
TOPLAM	77,827	,952

Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) güvenilirliği için yapılan analizlerde Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı, “yöneticiye güven” alt faktörü için $\alpha=0,959$ ve “kuruma güven” için $\alpha=0,884$ olduğu saptanırken; 12 sorudan oluşan 2 faktörün güvenilirlik analizi sonucu toplam Cronbach alpha (α) değeri 0,952 olarak bulunmuştur. Literatüre göre $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise faktör yüksek ölçüde güvenilir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko 2010, 89).

4.9. Bulgular ve Değerlendirme

Anketin sosyo-demografik bulguları, örgütsel sessizlik ölçeğine ait bulguları ve örgütsel güven ölçeğine ait bulguları ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir.

4.9.1. Sosyo-Demografik Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmaya katılan teknik elemanların kurumlara göre dağılımı Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Teknik elemanların kurumlara göre dağılımı

KURUM	N	%
A.İ.Ç.Ü.	24	15,3
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	14,0
KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	7,6
GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	33,8
İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	19,1
DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	10,2
TOPLAM	157	100,0

Araştırmaya en çok katılımın Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğünden (%33,8) en az katılımın da Kadastro Müdürlüğünden (%7,6) gerçekleştiği görülmektedir. Bu katılım oranları kurumların personel sayılarına ve aynı zamanda Ağrı ilinin kalkınma stratejilerine ve yatırım önceliklerine de işaret etmektedir. Ağrı’da yapılan

çalışmalarda; tarım ve hayvancılık ile tarım ve hayvancılığa dayalı sanayileşme ve termal-kış turizmine dayalı bir kalkınma stratejisi uygulandığı; ayrıca kırsal ve kentsel altyapıların tamamlanması ve üniversite kurulup geliştirilmesine ilişkin bir yatırım stratejisi uygulandığı bilinmektedir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların ünvanlarına göre dağılım oranları Tablo 4.6’da gösterilmiştir:

Tablo 4.6. Teknik elemanların ünvanlarına göre dağılımları

TEKNİK ÜNVAN	N	%
MÜHENDİS	86	54,8
MİMAR	5	3,2
ŞEHİR- BÖLGE PLANCISI	1	,6
TEKNİKER	41	26,1
TEKNİSYEN	22	14,0
DİĞER	2	1,3
TOPLAM	157	100,0

Katılımcıların % 58,6’nın Mühendis-Mimar-Şehir Plancısı, %26,1’inin Tekniker, %14’ünün Teknisyen olduğu görölmektedir. Bu oranlar arasındaki farklar göze çarpmaktadır. Mühendis-mimar-şehir plancısı teknik eleman sayısının, uygulama yönü öne çıkan teknik elemanlar olan tekniker-teknişyen sayısından fazla olması nedeniyle, ilde yürütölen teknik hizmetlerin uygulama yönünün zayıf olduğu sonucuna varmak mümkündür. Mevcut sayıda mühendis-mimar- şehir plancısı istihdamına gerekçe olan iş hacmi, en az aynı sayıda uygulama elemanı olan tekniker ve teknişyen istihdamını da gerektirmektedir. Bu nedenle, kurumsal yapı itibariyle bir kısmı bakanlıklarda yapılan, bir kısmı da yerelde yapılan iş planlama ve analizlerinin yeniden, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ilkelerine uygun biçimde, gerçekçi ve uygulamaya dönük olarak yapılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların görev ünvanlarına göre dağılım oranları Tablo 4.7’de gösterilmiştir:

Tablo 4.7. Teknik elemanların görev ünvanlarına göre dağılımları

GÖREV ÜNVANI	N	%
MÜHENDİS	82	52,2
MİMAR	4	2,5
ŞEHİR- BÖLGE PLANCISI	1	,6
TEKNİKER	36	22,9
TEKNİSYEN	21	13,4

ŞEF	2	1,3
ŞUBE MD.	3	1,9
İL MD. YRD.	1	,6
DİĞER	7	4,5
TOPLAM	157	100,0

Katılımcıların %8,3'ünün görev ünvanının idari nitelik (şef, şube müdürü, il müdürü ve diğer) taşıdığı görülmektedir. Her kurumda en az bir müdür, bir müdür yardımcısı ve bir şube müdürü olduğu olduğu düşünüldüğünde, idari görevli teknik personelin ankete katılım konusunda çekingen davrandığı görülmektedir. Bu durumu, ülkemizde 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan darbe girişimi sonrası, kamu kurumlarında oluşan güvensizlik iklimi ve kendini korumaya alma güdüsüyle açıklamak mümkündür.

Araştırmaya katılan teknik elemanların branşlarına göre dağılım oranları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Teknik elemanların branşlarına göre dağılımları

BRANŞ	N	%
İNŞAAT	34	21,7
MAKİNE	13	8,3
ELEKTRİK	21	13,4
HARİTA	19	12,1
MİMARLIK	5	3,2
ZİRAAT	39	24,8
JEOLJİ	1	,6
ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	1	,6
GIDA	4	2,5
BİLGİSAYAR	4	2,5
ÇEVRE	4	2,5
DİĞER	12	7,6
TOPLAM	157	100,0

Branşlarına göre katılımcılar en fazla, %24,8 Ziraat, % 21,7 İnşaat, %13,4 Elektrik, %12,1 Harita, %8,3 Makine ve daha alt oranlarda dağılım göstermiştir. Teknik elemanların branşlarına göre en fazla, Ziraat, İnşaat, Elektrik, Harita, Makine olarak dağıldığı görülmüştür. Branş düzeyindeki bu dağılımın kurumların çalışma alanları ile uyumlu olduğunu belirtmek mümkündür. Ancak bilişim hizmet ihtiyacı göz önüne alındığında, bu alanda personel istihdamına ihtiyaç olduğu da

görülmektedir. Kurumların bilişim hizmetlerinin, ya uygun nitelikteki personel tarafından yürütülmediği, ya da bu hizmetlerin dışarıdan alındığı sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların kadro durumlarına göre dağılım oranları Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Teknik elemanların kadro durumlarına göre dağılımları

KADRO DURUMU	N	%
657-4A-KADROLU	118	75,2
657-4B-SÖZLEŞMELİ	25	15,9
657-4C-SÖZLEŞMELİ	4	2,5
4857-İŞÇİ	10	6,4
TOPLAM	157	100,0

Katılımcıların %75,2’si kadrolu, %18,4’ünün sözleşmeli (4-B ve 4-C türü), %6,4’ünün de işçi statüsünde olduğu görülmüştür. Teknik hizmetlerde ağırlıklı istihdam biçiminin kadrolu istihdam olduğu görülmektedir. İşçi sayısının azlığının sebebi ise günümüz yönetim anlayışı gereği hizmet alımlarının yükleni firmalar vasıtasıyla yapıldığıdır. Yüklenici firmaların işçi sayıları çalışmamıza dahil edilmemiştir. Kamuda çalışan işçiler (%6,4) ise büro hizmetlerinde veya kontrol teşkilatlarında, kontrol elemanlarının gözetiminde istihdam edilmektedir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların eğitim durumlarına göre dağılım oranları Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Teknik elemanların eğitim durumlarına göre dağılımları

EĞİTİM DURUMU	N	%
LİSE	14	8,9
ÖNLİSANS	30	19,1
LİSANS	106	67,5
YÜKSEK LİSANS	7	4,5
TOPLAM	157	100,0

Teknik elemanların % 67,5’inin lisans, %19,1’inin önlisans, %8,9’unun lise ve %4,5’inin de yüksek lisans eğitimi olduğu görülmüştür. Lisans mezunu teknik eleman sayısının(106) mühendis-mimar sayısından(89) fazla olması (Bknz. Tablo 4.7) teknikerlerin bir kısmının teknik alanlarının dışındaki bir alanda lisans eğitimi yaptıklarını göstermektedir. Teknik ve idari kadrolarda, daha çok lisans üstü eğitimi

olan kişilerin istihdam edilmesi, kurumların iş ve hizmetlerine önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan teknik elemanların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Teknik elemanların yaşlarına göre dağılımları

YAŞ GRUBU	N	%
21-30 YAŞ	60	38,2
31-40 YAŞ	59	37,6
41-50 YAŞ	22	14,0
50 VE ÜSTÜ	16	10,2
TOPLAM	157	100,0

Katılımcıların %75,8’inin 20-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç teknik elemanların çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların cinsiyetlerine göre dağılım oranları Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Teknik elemanların cinsiyetlerine göre dağılımları

CİNSİYET	N	%
KADIN	24	15,3
ERKEK	133	84,7
TOPLAM	157	100,0

Katılımcıların %15,3’ünün kadın olduğu görülmüştür. Bu oran kadın personelin ülke genelindeki istihdam oranının (%37,8) altındadır (<http://www.dpb.gov.tr>). Kadınların teknik hizmetlerde daha az yer aldığı değerlendirilmesini yapmak mümkündür.

Araştırmaya katılan teknik elemanların medeni durumlarına göre dağılım oranları Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Teknik elemanların medeni durumlarına göre dağılımları

MEDENİ DURUM	N	%
EVLİ	119	75,8
BEKÂR	38	24,2
TOPLAM	157	100,0

Katılımcıların %75,8'inin evli, %24,2'sinin bekar olduğu görülmüştür. Teknik elemanların çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan teknik elemanların toplam çalışma süresine göre dağılım oranları Tablo 4.14' de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Teknik elemanların toplam çalışma süresine göre dağılımları

TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
1 YILDAN AZ	7	4,5
1-5 YIL	54	34,4
6-10 YIL	40	25,5
11-15 YIL	18	11,5
16-20 YIL	6	3,8
21 VE ÜSTÜ	32	20,4
TOPLAM	157	100,0

Teknik elemanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların sırasıyla; 0-1 yıl %4.5, 1-5 yıl %34.4, 6-10 yıl %25.5, 11-15 yıl %11.5, 16-20 yıl %3.8, 21yıl ve üstü %20.4, olduğu görülmüştür. Toplam çalışma sürelerine göre teknik elemanların % 64,4'ünün 10 yıl ve daha az süreli tecrübeye olduğu görülmüştür. Teknik elemanlarda tecrübeli eleman azlığının işlerin değişik süreçleri için risk oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle Ağrı'daki teknik elemanların tecrübe eksikliğinin iş ve hizmetler üzerinde nasıl sonuçlar doğurduğunun incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların görev yaptığı kurumdaki çalışma süresine göre dağılım oranları Tablo 4.15'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Teknik elemanların kurumda çalışma süresine göre dağılımları

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
1 YILDAN AZ	18	11,5
1-5 YIL	71	45,2
6-10 YIL	39	24,8
11-15 YIL	8	5,1
16-20 YIL	3	1,9
21 VE ÜSTÜ	18	11,5
TOPLAM	157	100,0

Teknik elemanların kurumda çalışma süreleri ise 0-1 yıl %11.5, 1-5 yıl %45.2, 6-10 yıl %24.8, 11-15 yıl %5.1, 16-20 yıl %1.9, 21yıl ve üstü %11.5'tir. 10 yıl ve daha

az sürede tecrübeli eleman oranının % 81,5 olduğu görülmüştür. Teknik elemanların kurumdaki iş tecrübesi azlığı, toplam iş tecrübesi azlığından daha yüksek seviyededir. Bu nedenle tecrübe azlığının olumsuz sonuçlarının araştırılması gereğine dair önceki maddede yapılan değerlendirme burada da geçerlidir.

4.9.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan teknik elemanların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kabullenici Sessizlik faktörü altında yer alan 5 önermeye verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. ÖSÖ Kabullenici sessizlik faktörü istatistikleri

Kabullenici Sessizlik Faktörü	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	157	1,00	5,00	2,6178	,99701
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	157	1,00	5,00	2,3631	1,05096
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	157	1,00	5,00	1,9299	1,03227
4. Değişim için gerekli özyeterliliğim olmadığından fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	155	1,00	5,00	1,9613	,99925
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	157	1,00	5,00	1,9682	1,03416

Kabullenici sessizlik faktörü altındaki önermelere verilen en yüksek cevap ortalaması (2,61) “Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir” önermesine ait olup, en düşük cevap ortlaması da (1,92) “Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım” önermesine aittir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Savunmacı Sessizlik faktörü altında yer alan 4 önermeye verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. ÖSÖ Savunmacı sessizlik faktörü istatistikleri

Savunmacı Sessizlik Faktörü	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
7. Korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	157	1,00	5,00	1,6879	,91884
8. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	157	1,00	5,00	1,8089	1,05085
9. Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	156	1,00	5,00	1,6667	,92516
10. Korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi kendime saklarım.	155	1,00	5,00	1,6452	,95850

Savunmacı sessizlik faktörü altındaki önermelere verilen en yüksek cevap ortalaması (1,80) “*Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim*” önermesine ait olup, en düşük cevap ortalaması da (1,64) “*Korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi kendime saklarım*” önermesine aittir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kurum Yararına Sessizlik faktörü altında ye alan 5 önermeye verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. ÖSÖ Kurum yararına sessizlik faktörü istatistikleri

Kurum Yararına Sessizlik Faktörü	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
11. Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	155	1,00	5,00	4,0194	1,37921
12. Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla, kurumla ilgili sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	156	1,00	5,00	3,7949	1,47983
13. Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	156	1,00	5,00	4,3654	1,12500
14. Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	156	1,00	5,00	4,4103	1,07686
15. Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	157	1,00	5,00	4,5223	1,02898

Kurum yararına sessizlik faktörü altındaki önermelere verilen en yüksek cevap ortalaması (4,52) “Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim” önermesine ait olup, en düşük cevap ortalaması da (3,79)“Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla, kurumla ilgili sahip olduğum bilgilerimi saklarım” önermesine aittir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Örgütsel Sessizlik Ölçeği istatistikleri

Faktörler	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
KABULLENİCİ SESSİZLİK	157	1,00	4,60	2,1701	,73817
SAVUNMACI SESSİZLİK	157	1,00	4,50	1,7012	,75756
KURUM YARARINA SESSİZLİK	157	1,00	4,67	3,7932	,79167
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	157	1,21	4,50	2,7662	,52512

Örgütsel sessizlik ölçeğinin en yüksek ortalamaya(3,79) sahip faktörü *kurum yararına sessizlik* olup, en düşük ortalamaya(1,70) sahip faktörü de *savunmacı sessizlik* tir. Kurum yararına sessizlik faktörünün ortalama puanı ile diğer faktörlerin ortalama puanları arasındaki fark dikkat çekicidir. Diğer bir deyişle teknik elemanların kurum yararına sessizlik seviyesi yüksek iken kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik seviyeleri düşüktür.

4.9.2.1. Örgütsel Sessizliğin ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının görev yapılan kuruma göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	KURUM	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	A.İ.Ç.Ü.	24	2,1964	,91697	,864	,507
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	2,2294	,78451		

	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	2,1806	,72613		
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	1,9084	,61579		
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	2,0429	,68988		
	DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	2,0893	,69375		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	A.İ.Ç.Ü.	24	1,8611	1,08533	1,292	,271
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	1,7121	,74390		
	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	2,0833	1,12927		
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	1,6761	,73845		
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	1,5889	,74115		
	DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	1,5000	,51640		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	A.İ.Ç.Ü.	24	3,8667	1,14310	1,204	,310
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	4,3864	,64165		
	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	4,0667	,85847		
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	4,2226	,98813		
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	4,4156	1,06820		
	DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	4,2875	,50050		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	A.İ.Ç.Ü.	24	2,6861	,71546	,650	,662
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	2,8256	,44488		
	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	2,7962	,49844		
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	2,6355	,48013		
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	2,7359	,57959		

DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	2,7042	,40146
Toplam	157	2,7083	,52818

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizliğin çalıştığınız kurum değişkenine göre dağılımlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,00$). Teknik elemanlar çalıştıkları kurumlara göre farklı sessizlik davranışı göstermemiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının teknik ünvana göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların teknik ünvanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	TEKNİK ÜNVAN	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	MÜHENDİS	86	1,9208	,65312	2,394	,053
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	2,1429	,82313		
	TEKNİKER	41	2,2439	,79298		
	TEKNİSYEN	22	2,3128	,72502		
	DİĞER	2	1,4286	,40406		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	MÜHENDİS	86	1,6725	,81105	,903	,664
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	1,6111	,80046		
	TEKNİKER	41	1,8130	,85651		
	TEKNİSYEN	22	1,7273	,82703		
	DİĞER	2	1,0000	0,00000		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	MÜHENDİS	86	4,4105	,78755	1,900	,114
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	3,8667	1,64276		
	TEKNİKER	41	4,0992	1,00831		
	TEKNİSYEN	22	3,8182	1,05453		
	DİĞER	2	4,2000	1,13137		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	MÜHENDİS	86	2,6974	,49004	,606	,659
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	2,6111	,69079		
	TEKNİKER	41	2,7710	,56163		
	TEKNİSYEN	22	2,7009	,59564		
	DİĞER	2	2,2667	,18856		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizliğin *teknik ünvan* değişkenine göre dağılımlarında anlamlı

bir farklılık bulunmamıştır($p>0,00$). Teknik elemanların sessizlik davranışları teknik ünvanlara göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının görev ünvanına göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmiştir

Tablo 4.22. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların görev ünvanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	GÖREV ÜNVANI	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	MÜHENDİS	82	1,8995	,63740	1,578	,158
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	2,2286	,88985		
	TEKNİKER	36	2,2659	,81684		
	TEKNİSYEN	21	2,3549	,71484		
	ŞEF	2	1,8571	,60609		
	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	2,1429	1,00000		
	İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	1,9643	,70711		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	MÜHENDİS	82	1,6402	,79153	,732	,624
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	1,7333	,82999		
	TEKNİKER	36	1,8426	,87826		
	TEKNİSYEN	21	1,7619	,83095		
	ŞEF	2	1,5000	,70711		
	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	1,7778	1,34715		
	İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	1,6250	,82496		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	MÜHENDİS	82	4,4159	,80054	1,610	,148
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	3,6400	1,72858		
	TEKNİKER	36	4,0852	1,05030		
	TEKNİSYEN	21	3,7619	1,04617		
	ŞEF	2	4,3000	,98995		
	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	4,4667	,46188		
	İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	4,3250	,71664		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	MÜHENDİS	82	2,6827	,48484	,237	,964
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	2,6000	,77172		
	TEKNİKER	36	2,7818	,58618		
	TEKNİSYEN	21	2,7089	,60914		
	ŞEF	2	2,6000	,09428		
	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	2,8444	,68421		
	İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	2,6833	,43315		
	Toplam	157	2,6833	,43315		

Toplam	157	2,7083	,52818
--------	-----	--------	--------

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizliğin *görev ünvanı* değişkenine göre dağılımlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,00$). Teknik elemanların sessizlik davranışları görev ünvanlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının branşlara göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların branşlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	BRANŞ	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	İNŞAAT	34	2,2913	,70980	1,421	,185
	MAKİNE	13	1,9121	,75263		
	ELEKTRİK	21	2,0272	,64936		
	HARİTA	19	2,1667	,71627		
	MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	2,1429	,82313		
	ZİRAAT	39	1,9231	,65535		
	GIDA	4	1,9286	,77810		
	BİLGİSAYAR	4	2,7857	1,70034		
	ÇEVRE	4	1,9643	,75028		
	DİĞER	13	1,7473	,37866		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	İNŞAAT	34	1,5196	,64714	1,810	,071
	MAKİNE	13	1,4359	,62929		
	ELEKTRİK	21	2,0317	,86862		
	HARİTA	19	1,9298	,94005		
	MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	1,6111	,80046		
	ZİRAAT	39	1,7393	,81362		
	GIDA	4	1,5000	,57735		
	BİLGİSAYAR	4	2,5000	1,75330		
	ÇEVRE	4	1,5833	,78764		
	DİĞER	13	1,4103	,65481		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	İNŞAAT	34	4,2578	,83231	,564	,825
	MAKİNE	13	4,5231	,45121		
	ELEKTRİK	21	4,0095	1,28293		
	HARİTA	19	4,2737	,80336		
	MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	3,8667	1,64276		
	ZİRAAT	39	4,1744	,97784		
	GIDA	4	4,7500	,50000		

	BİLGİSAYAR	4	3,9500	1,44568		
	ÇEVRE	4	4,0500	,71880		
	DİĞER	13	4,3846	,72783		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	İNŞAAT	34	2,7737	,50074	,794	,622
	MAKİNE	13	2,6872	,49545		
	ELEKTRİK	21	2,6889	,54419		
	HARİTA	19	2,8256	,44890		
	MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	2,6111	,69079		
	ZİRAAT	39	2,6397	,50856		
	GIDA	4	2,7833	,44012		
	BİLGİSAYAR	4	3,1167	1,47711		
	ÇEVRE	4	2,5833	,50881		
	DİĞER	13	2,5590	,27827		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizliğin *branş* değişkenine göre dağılımlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,00$). Teknik elemanların sessizlik davranışları branşlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının kadro durumuna göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.24’de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kadro durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	KADRO DURUMU	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	657-4A-KADROLU	118	2,1229	,72952	4,128	,008
	657-4B- SÖZLEŞMELİ	25	1,6571	,45550		
	657-4C- SÖZLEŞMELİ	4	1,8571	,45175		
	4857-İŞÇİ	10	2,4429	,89961		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	657-4A-KADROLU	118	1,7924	,88109	2,734	,046
	657-4B- SÖZLEŞMELİ	25	1,4400	,56699		
	657-4C- SÖZLEŞMELİ	4	1,9167	,31914		
	4857-İŞÇİ	10	1,2667	,30631		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	657-4A-KADROLU	118	4,1794	,98798	,662	,577
	657-4B- SÖZLEŞMELİ	25	4,4640	,77614		

	657-4C-SÖZLEŞMELİ	4	4,5000	,62183		
	4857-İŞÇİ	10	4,0200	,90160		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	657-4A-KADROLU	118	2,7377	,55671	,724	,539
	657-4B-SÖZLEŞMELİ	25	2,5530	,35140		
	657-4C-SÖZLEŞMELİ	4	2,7500	,19907		
	4857-İŞÇİ	10	2,7333	,61984		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin *kadro durumu* değişkenine göre dağılımlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,008$; $p=0,046<0,05$). Kurum yararına sessizliğin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanlar kadro durumuna göre farklı sessizlik davranışı göstermektedirler.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının eğitim durumuna göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.24’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	EĞİTİM DURUMU	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	LİSE	14	2,4184	,62261	4,187	,007
	ÖNLİSANS	30	2,3294	,79491		
	LİSANS	106	1,9598	,69656		
	YÜKSEK LİSANS	7	1,7585	,46787		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	LİSE	14	1,5952	,55744	,656	,580
	ÖNLİSANS	30	1,8333	,86103		
	LİSANS	106	1,6965	,83216		
	YÜKSEK LİSANS	7	1,5238	,94000		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	LİSE	14	3,8143	1,03616	1,107	,348
	ÖNLİSANS	30	4,1133	,98776		
	LİSANS	106	4,2969	,93529		
	YÜKSEK LİSANS	7	4,3857	,57280		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	LİSE	14	2,7190	,47008	,745	,527
	ÖNLİSANS	30	2,8274	,54427		
	LİSANS	106	2,6845	,53262		
	YÜKSEK LİSANS	7	2,5376	,51297		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizliğin eğitim durumu değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,007<0,05$). Savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizliğin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların eğitim seviyeleri yükseldikçe sessizlik puanlarında azalma olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının yaşa göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların yaşlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	YAŞ	N	Ort.	Ss.	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	21-30 YAŞ	60	1,9313	,69086	4,308	,006
	31-40 YAŞ	59	2,0634	,75796		
	41-50 YAŞ	22	2,2478	,65994		
	50 VE ÜSTÜ	16	2,2946	,73117		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	21-30 YAŞ	60	1,7500	,88857	1,156	,329
	31-40 YAŞ	59	1,7175	,83921		
	41-50 YAŞ	22	1,6591	,78085		
	50 VE ÜSTÜ	16	1,5625	,49768		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	21-30 YAŞ	60	4,3267	,86590	1,415	,241
	31-40 YAŞ	59	4,3079	,91771		
	41-50 YAŞ	22	3,9545	,89215		
	50 VE ÜSTÜ	16	3,8875	1,29814		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	21-30 YAŞ	60	2,6952	,52492	,196	,899
	31-40 YAŞ	59	2,7314	,55070		
	41-50 YAŞ	22	2,7035	,50387		
	50 VE ÜSTÜ	16	2,6792	,53456		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizliğin yaş değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,006<0,05$). Savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizliğin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların yaşları arttıkça sessizlik puanlarında azalma olduğu görülmüştür. Sessizliğin alt seviyede oluşu, sesliliğe daha yakın bir durumu ifade etmektedir. Yani genç teknik elemanlar konuşmaya daha yakın görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımlarının incelendiği t-testi sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin t- testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	CİNSİYET	N	ORT.	Ss	t	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	KADIN	24	1,892 8	,6950 8	- 1,026	0,306
	ERKEK	13	2,092 9	,7249 4		
SAVUNMACI SESSİZLİK	KADIN	24	1,597 2	,6518 6	-,213	0,832
	ERKEK	13	1,725 6	,8454 2		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	KADIN	24	4,641 7	,7598 2	2,382	0,018
	ERKEK	13	4,147 1	,9585 4		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	KADIN	24	4,641 7	,7598 2	,638	0,525
	ERKEK	13	4,147 1	,9585 4		

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kurum yararına sessizliğin cinsiyet değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,0018<0,05$). Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Kadın teknik elemanların sessizlik puan ortalaması, erkek teknik elemanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu durumu kültür yapımızla açıklamak mümkündür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının medeni duruma göre dağılımlarının incelendiği t-testi sonuçları Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların medeni durumlarına ilişkin t- testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	MEDENİ DURUM	N	ORT.	Ss	t	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	EVLİ	119	2,0616	,72696	,509	,611
	BEKÂR	38	2,0645	,71542		
SAVUNMACI SESSİZLİK	EVLİ	119	1,6541	,78299	-1,069	,287
	BEKÂR	38	1,8684	,91218		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	EVLİ	119	4,1420	1,03894	-3,578	,000
	BEKÂR	38	4,4754	,49214		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	EVLİ	119	4,1420	1,03894	-1,696	,092
	BEKÂR	38	4,4754	,49214		

Kurum yararına sessizliğin medeni durum değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,000<0,05$). Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Bekar teknik elemanların sessizlik puan ortalaması, evli teknik elemanlardan daha yüksek çıkmıştır. Teknik elemanlarda sorumluluk duygusunun evlenince daha arttığı söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının toplam çalışma süresine göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.29’da gösterilmiştir.

Tablo 4.29. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	N	ORT.	Ss	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	7	1,5918	,41591	2,418	,039
	1-5 YIL	54	2,0719	,72844		
	6-10 YIL	40	1,9577	,76037		
	11-15 YIL	18	2,2302	,76875		
	16-20 YIL	6	2,4286	,51903		
	21 VE ÜSTÜ	32	2,1168	,69084		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	7	1,8095	,69007	,625	,681
	1-5 YIL	54	1,8580	,89396		
	6-10 YIL	40	1,6083	,88317		
	11-15 YIL	18	1,5556	,72310		
	16-20 YIL	6	2,0000	1,01105		
	21 VE ÜSTÜ	32	1,5781	,61345		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	7	4,4571	,45774	,895	,486
	1-5 YIL	54	4,3556	,85001		
	6-10 YIL	40	4,2142	,95389		
	11-15 YIL	18	4,3444	,99601		
	16-20 YIL	6	4,0333	,61210		
	21 VE ÜSTÜ	32	3,9250	1,15144		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	7	2,5905	,32071	,721	,608
	1-5 YIL	54	2,7922	,52535		
	6-10 YIL	40	2,6237	,59796		
	11-15 YIL	18	2,8000	,51993		
	16-20 YIL	6	2,8778	,30234		
	21 VE ÜSTÜ	32	2,6149	,50518		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Kabullenici sessizliğin toplam çalışma süresi değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,039<0,05$). Savunmacı sessizlik ve kurum

yararına sessizliğin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Toplam hizmet süresi 1 yıldan az olan teknik elemanların sessizlik seviyesi ortalamanın belirgin bir biçimde altında, 16-20 yıl olan teknik elemanların sessizlik seviyesi de ortalamanın üzerindedir. Örgütsel sessizlikte ise sessizlik seviyesi hizmet süresi ile paralel bir biçimde artmaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre dağılımlarının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 4.30’da gösterilmiştir.

Tablo 4.30. ÖSÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	N	ORT.	Ss	F	p
KABULLENİCİ SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	18	1,7143	,62558	1,304	,266
	6-10 YIL	71	2,0325	,68661		
	6-10 YIL	39	2,2057	,75716		
	11-15 YIL	8	1,9821	,84494		
	16-20 YIL	3	2,2381	,59476		
	21 VE ÜSTÜ	18	2,2235	,78574		
	Toplam	157	2,0623	,72189		
SAVUNMACI SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	18	1,5926	,74584	1,240	,293
	6-10 YIL	71	1,7230	,81647		
	6-10 YIL	39	1,8419	,93888		
	11-15 YIL	8	1,2083	,39591		
	16-20 YIL	3	2,2222	,96225		
	21 VE ÜSTÜ	18	1,5926	,68175		
	Toplam	157	1,7059	,81827		
KURUM YARARINA SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	18	4,6333	,40147	2,042	,076
	6-10 YIL	71	4,2282	,99386		
	6-10 YIL	39	4,1274	,96202		
	11-15 YIL	8	4,4750	,38452		
	16-20 YIL	3	2,8667	1,44684		
	21 VE ÜSTÜ	18	4,1111	1,01801		
	Toplam	157	4,2227	,94575		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	1 YILDAN AZ	18	2,6630	,40935	,315	,904
	6-10 YIL	71	2,7040	,53976		
	6-10 YIL	39	2,7574	,58320		
	11-15 YIL	8	2,6583	,48000		
	16-20 YIL	3	2,4444	,84940		
	21 VE ÜSTÜ	18	2,7308	,48061		
	Toplam	157	2,7083	,52818		

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Kurumda çalışma süresi teknik elemanların sessizlik davranışları üzerinde etkili değildir.

4.9.3. Örgütsel Güven İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan teknik elemanların Örgütsel Güven Ölçeğinin yöneticiye güven faktörü altında yer alan 8 soruya verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.31’de gösterilmiştir.

Tablo 4.31. ÖGÖ Yöneticiye güven faktörü istatistikleri

Yöneticiye Güven Faktörü	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	157	1,00	5,00	3,5159	1,19617
2. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	157	1,00	5,00	3,5796	1,12733
3. Yöneticimin üstlendiği görevleri tamamlayacağına olan güvenim tamdır.	157	1,00	5,00	3,7389	1,09279
4. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde bir kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	157	1,00	5,00	3,6051	1,15336
5.Yöneticimin işini makul bir biçimde yapacağına olan güvenim tamdır.	156	1,00	5,00	3,7051	1,10843
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	157	1,00	5,00	3,5732	1,16136
7.Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	156	1,00	5,00	3,5000	1,13876
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	156	1,00	5,00	3,5641	1,11401

Yöneticiye güven faktörü altındaki önermelere verilen en yüksek cevap ortalaması (3,73) “*Yöneticimin üstlendiği görevleri tamamlayacağına olan güvenim tamdır*” önermesine ait olup, en düşük cevap ortalaması da (3,50) “*Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır* ” önermesine aittir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların Örgütsel Güven Ölçeğinin kuruma güven faktörü altında yer alan 4 soruya verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.32’de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. ÖGÖ Kuruma güven faktörü istatistikleri

Kuruma Güven Faktörü	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
9. Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	155	1,00	5,00	3,1677	1,13286
10. Bu kurumda yöneticiler ve işgörenler arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	157	1,00	5,00	3,0764	1,18506
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	157	1,00	5,00	3,3185	1,20383
12. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	157	1,00	5,00	3,2038	1,17527

Kuruma güven faktörü altındaki önermelere verilen en yüksek cevap ortalaması (3,31) “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” önermesine ait olup, en düşük cevap ortalaması da (3,07) “Bu kurumda yöneticiler ve işgörenler arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” önermesine aittir.

Araştırmaya katılan teknik elemanların Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarının toplam ve alt boyut puan ortalama değerleri Tablo 4.33’de gösterilmiştir.

Tablo 4.33. Örgütsel Güven Ölçeği istatistikleri

Örgütsel Güven Ölçeği	N	Min.	Max.	Ort.	Ss.
YÖNETİCİYE GÜVEN	157	1,00	5,00	3,5974	,99647
KURUMA GÜVEN	157	1,00	5,00	3,1921	1,00973
ÖRGÜTSEL GÜVEN	157	1,00	5,00	3,4622	,91726

Örgütsel güven ölçeğinin en yüksek ortalamaya(3,59) sahip faktörü yöneticiye güven faktörü olup, en düşük ortalamaya(3,19) sahip faktörü de kuruma güvendir.

4.9.3.1. Örgütsel Güvenin ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının görev yapılan kuruma göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.34’de gösterilmiştir.

Tablo 4.34. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumlarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	KURUM	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	A.İ.Ç.Ü.	24	66,71	6,144	5	,292
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	80,86			
	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	100,83			
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	82,84			
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	73,40			
	DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	76,28			
	Toplam	157				

YÖNETİCİYE GÜVEN	A.İ.Ç.Ü.	24	65,98	9,893	5	,078
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	77,23			
	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	99,83			
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	83,25			
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	71,47			
	DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	85,38			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	A.İ.Ç.Ü.	24	70,17	2,521	5	,773
	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	22	84,05			
	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	12	94,13			
	GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ	53	83,93			
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ	30	75,52			
	DSİ 85.ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ	16	64,16			
	Toplam	157				

Örgütsel güven ve alt boyutlarının, çalıştığınız kurum değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının teknik ünvana göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi verileri Tablo 4.35’de gösterilmiştir.

Tablo 4.35. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların teknik ünvanlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	TEKNİK UNVAN	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	MÜHENDİS	86	80,50	0,677	4	,954
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	68,42			
	TEKNİKER	41	76,63			
	TEKNİSYEN	22	79,18			
	DİĞER	2	92,75			
	Toplam	157				

YÖNETİCİYE GÜVEN	MÜHENDİS	86	81,00	1,884	4	,757
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	68,08			
	TEKNİKER	41	75,85			
	TEKNİSYEN	22	77,68			
	DİĞER	2	104,75			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	MÜHENDİS	86	79,60	3,257	4	,516
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	6	61,17			
	TEKNİKER	41	78,89			
	TEKNİSYEN	22	84,39			
	DİĞER	2	49,50			
	Toplam	157				

Örgütsel güven ve alt boyutlarının, teknik ünvan değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları teknik ünvanlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının görev ünvanına göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi verileri Tablo 4.36’da gösterilmiştir.

Tablo 4.36. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların görev ünvanlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	GÖREV ÜNVANI	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	MÜHENDİS	82	81,87	5,884	6	,436
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	56,70			
	TEKNİKER	36	80,90			
	TEKNİSYEN	21	82,02			
	ŞEF	2	30,75			
	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	84,33			
	İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	57,13			
	Toplam	157				
YÖNETİCİYE GÜVEN	MÜHENDİS	82	82,26	5,526	6	,478
	MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	54,10			
	TEKNİKER	36	80,29			
	TEKNİSYEN	21	80,67			
	ŞEF	2	29,75			
	ŞUBE MÜDÜRÜ	3	86,67			
	İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	60,38			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	MÜHENDİS	82	80,84	3,187	6	0,785

MİMAR, ŞEHİR PLANCISI	5	58,10
TEKNİKER	36	81,13
TEKNİSYEN	21	86,64
ŞEF	2	43,25
ŞUBE MÜDÜRÜ	3	71,67
İL MD. YRD. VE DİĞERLERİ	8	55,31
Toplam	157	

Örgütsel güven ve alt boyutlarının, görev ünvanı değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları görev ünvanlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının branşlara göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.37’de gösterilmiştir.

Tablo 4.37. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların branşlarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	BRANŞ	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	İNŞAAT	34	71,34	5,784	9	,761
	MAKİNE	13	76,35			
	ELEKTRİK	21	81,07			
	HARİTA	19	96,63			
	MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	68,42			
	ZİRAAT	39	79,76			
	GIDA	4	81,50			
	BİLGİSAYAR	4	98,38			
	ÇEVRE	4	57,50			
	DİĞER	13	75,08			
	Toplam	157				
YÖNETİCİYE GÜVEN	İNŞAAT	34	72,37	12,249	6	,200
	MAKİNE	13	74,15			
	ELEKTRİK	21	78,93			
	HARİTA	19	98,11			
	MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	68,08			
	ZİRAAT	39	81,64			
	GIDA	4	86,50			
	BİLGİSAYAR	4	85,13			
	ÇEVRE	4	52,13			
	DİĞER	13	74,58			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	İNŞAAT	34	71,18	10,413	9	,318
	MAKİNE	13	78,15			
	ELEKTRİK	21	84,98			

HARİTA	19	88,21
MİMARLIK, ŞEHİR- BÖLGE PLANLAMA	6	61,17
ZİRAAT	39	79,00
GIDA	4	77,63
BİLGİSAYAR	4	125,75
ÇEVRE	4	70,00
DİĞER	13	74,23
Toplam	157	

Örgütsel güven ve alt boyutlarının, branş değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları branşlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının kadro durumlarına göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.38’de gösterilmiştir.

Tablo 4.38. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kadro durumlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ		N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	657-4A-KADROLU	118	78,15	1,970	3	,579
	657-4B-SÖZLEŞMELİ	25	87,16			
	657-4C-SÖZLEŞMELİ	4	68,63			
	4857-İŞÇİ	10	72,75			
	Toplam	157				
YÖNETİCİYE GÜVEN	657-4A-KADROLU	118	78,19	2,3633	3	,501
	657-4B-SÖZLEŞMELİ	25	86,58			
	657-4C-SÖZLEŞMELİ	4	67,88			
	4857-İŞÇİ	10	74,05			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	657-4A-KADROLU	118	77,97	,607	3	,607
	657-4B-SÖZLEŞMELİ	25	87,66			
	657-4C-SÖZLEŞMELİ	4	67,63			
	4857-İŞÇİ	10	74,10			
	Toplam	157				

Örgütsel güven ve alt boyutlarının, kadro durumu değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları kadro durumlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.39’de gösterilmiştir.

Tablo 4.39. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN						
ÖLÇEĞİ	EĞİTİM DURUMU	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	LİSE	14	80,39	1,432	3	,698
	ÖNLİSANS	30	74,40			
	LİSANS	106	81,09			
	YÜKSEK LİSANS	7	64,29			
	Toplam	157				
YÖNETİCİYE GÜVEN	LİSE	14	79,71	1,548	3	,671
	ÖNLİSANS	30	73,67			
	LİSANS	106	81,41			
	YÜKSEK LİSANS	7	63,93			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	LİSE	14	83,46	0,796	3	,850
	ÖNLİSANS	30	75,33			
	LİSANS	106	79,86			
	YÜKSEK LİSANS	7	72,79			
	Toplam	157				

Örgütsel güven ve alt boyutlarının, eğitim durumu değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.40’da gösterilmiştir.

Tablo 4.40. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların yaşlarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN						
ÖLÇEĞİ	YAŞ	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	21-30 YAŞ	60	83,14	2,882	3	,410
	31-40 YAŞ	59	81,94			
	41-50 YAŞ	22	66,27			
	50 VE ÜSTÜ	16	70,13			
	Toplam	157				
YÖNETİCİYE GÜVEN	21-30 YAŞ	60	85,64	7,972	3	,047
	31-40 YAŞ	59	81,04			
	41-50 YAŞ	22	62,30			
	50 VE ÜSTÜ	16	69,53			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	21-30 YAŞ	60	76,95	1,713	3	,634
	31-40 YAŞ	59	83,44			
	41-50 YAŞ	22	76,68			
	50 VE ÜSTÜ	16	73,50			
	Toplam	157				

Yöneticiye güvenin yaş değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık görülmüştür($p=0,047<0,05$). Örgütsel güven ve kuruma güvenin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanlarda yaş arttıkça yöneticiye güven seviyesi düşmektedir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımlarının incelendiği Mann Whitney U testi verileri Tablo 4.41’de gösterilmiştir.

Tablo 4.41. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	CİNSİYET	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
YÖNETİCİYE GÜVEN	KADIN	24	94,65	2271,50	1101,500	,05
	ERKEK	133	76,18	10131,50		
KURUMA GÜVEN	KADIN	24	93,88	2253,00	1058,500	,029
	ERKEK	133	76,32	10150,00		
GÜVEN TOPLAM	KADIN	24	90,35	2168,50	13375,500	,579
	ERKEK	133	76,95	10234,50		

Kuruma güvenin cinsiyet değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık görülmüştür($p=0,029<0,05$). Örgütsel güven ve yöneticiye güvenin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Kadın teknik elemanların kuruma güven seviyeleri erkek teknik elemanlardan daha yüksektir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının medeni duruma göre dağılımlarının incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4.42’de gösterilmiştir.

Tablo 4.42. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların medeni durumlarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	MEDENİ DURUM	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	EVLİ	119	77,14	9180,00	2023,500	,544
	BEKAR	38	84,82	3223,00		
YÖNETİCİYE GÜVEN	EVLİ	119	75,69	9007,50	1726,500	,061
	BEKAR	38	89,36	3395,50		
KURUMA GÜVEN	EVLİ	119	79,70	9484,50	1952,500	,364
	BEKAR	38	76,80	2918,50		

Örgütsel güven ve alt boyutlarının medeni duruma göre dağılımlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların güven algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermemiştir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının toplam çalışma süresine göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.43’de gösterilmiştir.

Tablo 4.43. ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Sıra Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	1 YILDAN AZ	7	106,86	10,901	5	,053
	1-5 YIL	54	81,63			
	6-10 YIL	40	86,29			
	11-15 YIL	18	60,94			
	16-20 YIL	6	104,50			
	21 VE ÜSTÜ	32	64,73			
	Toplam	157				
YÖNETİCİYE GÜVEN	1 YILDAN AZ	7	108,79	12,318	5	,031
	1-5 YIL	54	84,17			
	6-10 YIL	40	86,25			
	11-15 YIL	18	56,69			
	16-20 YIL	6	96,17			
	21 VE ÜSTÜ	32	64,03			
	Toplam	157				
KURUMA GÜVEN	1 YILDAN AZ	7	99,43	4,440	5	,488
	1-5 YIL	54	77,47			
	6-10 YIL	40	82,60			
	11-15 YIL	18	72,11			
	16-20 YIL	6	116,00			
	21 VE ÜSTÜ	32	69,55			
	Toplam	157				

Yöneticiye güvenin toplam çalışma süresi değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık görülmüştür($p=0,031<0,05$). Örgütsel güven ve kuruma güvenin dağılımlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların toplam hizmet süresi 1 yıldan az olanların güven seviyeleri yüksektir. Diğer gruplarda hizmet süresi arttıkça güven seviyesi düşmektedir.

Örgütsel Güvenin ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre dağılımlarının incelendiği Kruskal-Wallis testi verileri Tablo 4.44’de gösterilmiştir.

Tablo 4.44.ÖGÖ Alt Boyutları ile katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin Kruskal- Wallis testi sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	N	S.Ort.	χ^2	sd	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	1 YILDAN AZ	18	106,03	14,061	5	,015
	1-5 YIL	71	81,86			
	6-10 YIL	39	72,17			

	11-15 YIL	8	70,25				
	16-20 YIL	3	34,67				
	21 VE ÜSTÜ	18	66,78				
	Toplam	157					
YÖNETİCİYE GÜVEN	1 YILDAN AZ	18	109,17	14,469	5		,013
	1-5 YIL	71	81,39				
	6-10 YIL	39	70,65				
	11-15 YIL	8	66,50				
	16-20 YIL	3	27,33				
	21 VE ÜSTÜ	18	71,64				
	Toplam	157					
KURUMA GÜVEN	1 YILDAN AZ	18	94,42	6,599	5		,252
	1-5 YIL	71	81,68				
	6-10 YIL	39	76,28				
	11-15 YIL	8	81,13				
	16-20 YIL	3	53,17				
	21 VE ÜSTÜ	18	62,28				
	Toplam	157					

Örgütsel güven ve yöneticiye güvenin kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p=0,015$; $p=0,013<0,05$). Kuruma güvenin dağılımında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0,05$). Teknik elemanların kurumda hizmet süresi 1 yıldan az olanların güven seviyeleri yüksektir. Diğer gruplarda hizmet süresi arttıkça güven seviyesi düşmektedir.

Sosyo- demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ile alt boyutlarına etkilerinin özetleri Tablo 4.45’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.45. Sosyo-demografik değişkenler ile ölçek boyutları arasındaki ilişki özetleri

Sosyo-demografik değişkenler	Örgütsel sessizlik				Örgütsel güven		
	Kabullenici sessizlik	Savunmacı sessizlik	Kurum yararına sessizlik	Örgütsel sessizlik	Yöneticiye güven	Kuruma güven	Örgütsel güven
Çalıştığınız kurum	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Teknik unvan	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Görev ünvanı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Branş	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil

Kadro durumu	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Eğitim durumu	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Yaş	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Cinsiyet	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil
Medeni durum	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Toplam çalışma süresi	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı değil
Kurumda çalışma süresi	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı değil	Anlamlı	Anlamlı değil	Anlamlı

Araştırmanın temel değişkeni olan örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutlarının; kadro durumu, eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre dağılımlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

4.9.4. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarıyla ve İki Değişkenin Sosyo-Demografik Özelliklerle İlişkisinin İncelenmesi

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.46’da gösterilmiştir.

Tablo 4.46. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven arasındaki ilişki

		Örgütsel sessizlik	Örgütsel güven
Örgütsel sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1	,081
	P		,311
	N	157	157
Örgütsel güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,081	1
	P	,311	
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,311>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=0,081$ olduğundan örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü, zayıf ve *anlamlı olmayan* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H1: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir. Field (2009: 170)’e göre $\pm 0,10$ korelasyon katsayısı küçük; $\pm 0,30$ orta düzey; $\pm 0,50$ ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyine yakın olmadığı görülmüş ve değişkenlerin alt boyutları arasında ilişki aranmıştır.

Örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.47’de gösterilmiştir.

Tablo 4.47. Yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki

		Örgütsel sessizlik	Yöneticiye güven
Örgütsel sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,072
	P	.	,369
	N	157	157
Yöneticiye güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,072	1,000
	P	,369	.
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,369>0,05$ olduğundan ve korelasyon katsayısı $r=0,072$ olduğundan, örgütsel sessizlik ile yöneticiye güven arasında pozitif yönde, zayıf ve *anlamlı olmayan* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H2: Örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutu olan kuruma güven ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.48’de gösterilmiştir.

Tablo 4.48. Kuruma güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki

		Örgütsel sessizlik	Kuruma güven
Örgütsel sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,089
	P	.	,267
	N	157	157
Kuruma güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,089	1,000
	P	,267	.

N	157	157
---	-----	-----

Anlamlılık değeri $p=0,267>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=0,089$ olduğundan kuruma güven ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak pozitif yönde, zayıf ve *anlamlı olmayan* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H3: Örgütsel güvenin alt boyutu olan kuruma güven ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan kuruma güven ile arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.49’da gösterilmiştir.

Tablo 4.49. Kabullenici sessizlik ile kuruma güven arasındaki ilişki

		Kuruma güven	Kabullenci sessizlik
Kuruma güven	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,097
	p	.	,226
	N	157	157
Kabullenici sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	,097	1,000
	p	,226	.
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,226>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=0,097$ olduğundan kabullenici sessizlik ile kuruma güven arasında pozitif yönde, zayıf ve *anlamlı olmayan* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H4a: Kabullenici sessizlik ile kuruma güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.50’de gösterilmiştir.

Tablo 4.50. Kabullenici sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki

		Kabullenci sessizlik	Yöneticiye güven
Kabullenci sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	-,005
	p	.	,954
	N	157	157
Yöneticiye güven	Spearman Korelasyon katsayısı	-,005	1,000
	p	,954	.

N	157	157
---	-----	-----

Anlamlılık değeri $p=0,954>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=-0,005$ olduğundan kabullenici sessizlik ile yöneticiye güven arasında negatif yönde, zayıf ve *anlamlı olmayan* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H4b: Kabullenici sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan kuruma güven arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.51’de gösterilmiştir.

Tablo 4.51. Savunmacı sessizlik ile kuruma güven arasındaki ilişki

		Savunmacı sessizlik	Kuruma güven
Savunmacı sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,057
	p	.	,481
	N	157	157
Kuruma güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,057	1,000
	p	,481	.
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,481>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=0,057$ olduğundan savunmacı sessizlik ile kuruma güven arasında istatistiksel olarak pozitif yönde, zayıf ve *anlamlı olmayan* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H4c: Savunmacı sessizlik ile kuruma güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven arasındaki korelasyon testi sonuçları Tablo 4.52’de gösterilmiştir.

Tablo 4.52. Savunmacı sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki

		Savunmacı sessizlik	Yöneticiye güven
Savunmacı sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	-,027
	p	.	,737
	N	157	157
Yöneticiye güven	Spearman Korelasyon katsayısı	-,027	1,000
	p	,737	.
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,737>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=-0,027$ olduğundan savunmacı sessizlik ile yöneticiye güven arasında istatistiksel olarak negatif yönde, zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H4d: Savunmacı sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kurum yararına sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan kuruma güven arasındaki korelasyon testi verileri Tablo 4.53’de gösterilmiştir.

Tablo 4.53. Kurum yararına sessizlik ile kuruma güven arasındaki ilişki

		Kurum yararına sessizlik	Kuruma güven
Kurum yararına sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,065
	p	.	,416
	N	157	157
Kuruma güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,065	1,000
	p	,416	.
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,416>0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=0,065$ olduğundan kurum yararına sessizlik ile kuruma güven arasında istatistiksel olarak pozitif yönde, zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H4e: Kurum yararına sessizlik ile kuruma güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklememiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kurum yararına sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven arasındaki korelasyon testi verileri Tablo 4.54’de gösterilmiştir.

Tablo 4.54. Kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki

		Kurum yararına sessizlik	Yöneticiye güven
Kurum yararına sessizlik	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,176
	p	.	,028
	N	157	157
Yöneticiye güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,176	1,000
	p	,028	.
	N	157	157

Anlamlılık değeri $p=0,028<0,05$ ve korelasyon katsayısı $r=0,176$ olduğundan kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasında istatistiksel olarak pozitif yönde, zayıf ve *anlamlı* bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları “*H4f: Kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklemiştir. Teknik elemanların yöneticilerine güvendikleri zaman kurum yararı amacıyla sessizliği tercih ettikleri görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4.55’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.55.Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler

		Kabullenici sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Kurum yararına sessizlik
Kabullenici sessizlik	Pearson Korelasyon katsayısı	1	,562	,059
	p		,000	,462
	N	157	157	157
Savunmacı sessizlik	Pearson Korelasyon katsayısı	,562	1	,066
	p	,000		,413
	N	157	157	157
Kurum yararına sessizlik	Pearson Korelasyon katsayısı	,059	,066	1
	p	,462	,413	
	N	157	157	157

Kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında istatistiksel olarak güçlü seviyede, pozitif ve *anlamlı* bir ilişki saptanmıştır($r=0,562$, $p=0,00<0,05$). Kurum yararına sessizlik ile kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutu arasında ise zayıf, pozitif ve anlamlı olmayan bir ilişki görülmüştür($r=0,059$, $p=0,462>0,05$; $r=0,066$, $p=0,413>0,05$).

Örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4.56’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.56. Örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişki

		Yöneticiye güven	Kuruma güven
Yöneticiye güven	Spearman Korelasyon katsayısı	1,000	,638
	p	.	,000
	N	157	157
Kuruma güven	Spearman Korelasyon katsayısı	,638	1,000
	p	,000	.
	N	157	157

Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ile kuruma güven arasında istatistiksel olarak güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır($r=0,638$, $p=0,00<0,05$).

Sosyo-demografik değişkenlerle, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak zayıf, orta ve yüksek seviyede ilişkiler tespit edilmiş olup, ilişkilere ait korelasyon katsayıları ve anlamlılık değerleri Tablo 4.57’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.57. Sosyo-demografik değişkenler ile ÖSÖ alt boyutları arasındaki ilişkiler

Sosyo-demografik değişkenler											ÖSÖ					
		Ç. KURUM	TEKNİK ÜNVAN	GÖREV ÜNVANI	BRANŞ	KADRO DURUMU	EĞİTİM DURUMU	YAŞINIZ	CİNSİYET	MEDENİ DURUM	T. ÇALIŞMA SÜRESİ	K. ÇALIŞMA SÜRESİ	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	KABULLENİCİ SESSİZLİK	SAVUNMACI SESSİZLİK	KURUM YARARINA SESSİZLİK
Ç. KURUM	r	1.000														
	p															
	N	157														
TEKNİK ÜNVAN	r	-.206**	1.000													
	p	.010														
	N	157	157													
GÖREV ÜNVANI	r	-.327**	-.746**	1.000												
	p	.000	.000													
	N	157	157	157												
BRANŞ	r	-.309**	.078	.084	1.000											
	p	.000	.331	.298												
	N	157	157	157	157											
KADRO DURUMU	r	-.284**	-.242**	.102	-.083	1.000										
	p	.000	.002	.202	.300											
	N	157	157	157	157	157										
EĞİTİM DURUMU	r	-.041	-.722**	-.466**	.106	-.362**	1.000									
	p	.610	.000	.000	.188	.000										
	N	157	157	157	157	157	157									
YAŞINIZ	r	.031	-.479**	-.364**	-.144	.148	-.540**	1.000								
	p	.701	.000	.000	.073	.064	.000									
	N	157	157	157	157	157	157	157								
CİNSİYET	r	-.017	-.229**	-.181*	-.127	.014	-.223**	-.295**	1.000							
	p	.833	.004	.024	.114	.866	.005	.000								
	N	157	157	157	157	157	157	157	157							
MEDENİ DURUM	r	.006	-.222**	-.229**	-.010	-.041	-.284**	-.348**	-.173*	1.000						
	p	.937	.005	.004	.906	.612	.000	.000	.030							
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157						
T. ÇALIŞMA SÜRESİ	r	.047	-.442**	-.382**	-.133	.176*	-.476**	-.843**	-.257**	-.434**	1.000					
	p	.560	.000	.000	.097	.028	.000	.000	.001	.000						
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157					
K. ÇALIŞMA SÜRESİ	r	.127	-.414**	-.330**	-.093	-.261**	-.462**	-.683**	-.225**	-.331**	-.782**	1.000				
	p	.114	.000	.000	.247	.001	.000	.000	.005	.000	.000					
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157				
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	r	-.022	.005	.034	-.081	-.041	-.088	-.003	-.037	.126	-.063	.010	1.000			
	p	.781	.948	.672	.314	.608	.274	.968	.649	.115	.436	.901				
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157			

KABULLENİCİ SESSİZLİK	r	-.103	.195*	.151	-.147	-.004	.255**	.178*	.100	.002	.105	.148	.767**	1.000		
	p	.198	.014	.060	.066	.962	.001	.026	.213	.983	.190	.064	.000			
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157		
SAVUNMACI SESSİZLİK	r	-.127	.025	.042	.017	-.173*	-.022	-.067	.057	.113	-.105	-.023	.618**	.551**	1.000	
	p	.113	.752	.604	.834	.031	.781	.405	.481	.160	.193	.777	.000	.000		
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	
KURUM YARARINA SESSİZLİK	r	.135	.217**	-.130	-.004	.018	.154	-.160*	-.189*	.151	-.168*	-.130	.525**	-.071	-.078	1.000
	p	.091	.006	.104	.959	.824	.055	.045	.018	.058	.036	.104	.000	.375	.332	
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

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

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

Normal dağılım gösteren örgütsel sessizlik ile sosyo demografik değişkenlerin yapılan pearson korelasyon analizinde; teknik ünvan değişkeni ile kurum yararına sessizlik değişkenleri arasında negatif yönü düşük seviye anlamlı ilişki görülmüştür($r=-0,217$, $p=0,006$). Teknik elemanlarda ünvan yükseldikçe, kuruma ve yöneticiye güven azalmaktadır. Kadro durumu değişkeni ile savunmacı sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak zayıf, negatif ve anlamlı ilişki görülmüştür($r=-0,173$, $p=0,031$). Teknik elemanlar güvenceli kadrolarda daha az savunma sessizliği göstermiştir. Eğitim durumu değişkeni kabullenici sessizlik arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişki görülmüştür($r=-0,255$, $p=0,001$). Teknik elemanlar eğitim seviyeleri yükseldikçe daha az sessizlik davranışı göstermektedirler. Yaş değişkeni ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf ve anlamlı($r=0,178$, $p=0,026$), kurum yararına sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak negatif yönlü zayıf ve anlamlı ilişki görülmüştür($r=-0,160$, $p=0,045$). Teknik elemanlar genç yaşlarda sessizliği tercih etmekte, yaş ilerledikçe bu düşünce ve sessizlik seviyesi de artmaktadır. İleri yaşlarda işbirliği ve fedakarlık düşüncesi de azalmaktadır. Cinsiyet değişkeni ile kurum yararına sessizlik değişkeni arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=-0,189$, $p=0,018$). Kadın teknik elemanlar işbirliği ve fedakarlığa daha yakın, erkek teknik elemanlar da daha uzaktır. Toplam çalışma süresi değişkeni ile kurum yararına sessizlik değişkeni arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=-0,168$, $p=0,036$). Toplam çalışma süresi yüksek teknik elemanlar daha az işbirliği ve fedakarlık gösterirken, toplam çalışma süresi düşük teknik elemanlar daha fazla işbirliği ve fedakarlık göstermektedir.

Sosyo-demografik değişkenlerle, örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak zayıf, orta ve yüksek seviyede ilişkiler tespit edilmiş olup, ilişkilere ait korelasyon katsayıları ve anlamlılık değerleri Tablo 4.58' de gösterilmiştir.

Tablo 4.58. Sosyo-demografik değişkenler ile ÖGÖ alt boyutları arasındaki ilişkiler

		Sosyo-demografik değişkenler										ÖGÖ			
		Ç. KURUM	TEKNİK ÜNVAN	GÖREV ÜNVANI	BRANŞ	KADRO DURUMU	EĞİTİM DURUMU	YAŞINIZ	CİNSİYET	MEDENİ DURUM	T. ÇALIŞMA SÜRESİ	K.ÇALIŞMA SÜRESİ	ÖRGÜTSEL GÜVEN	YÖNETİCİYE GÜVEN	KURUMA GÜVEN
Ç. KURUM	r	1.000													
	p														
	N	157													
TEKNİK ÜNVAN	r	-.138	1.000												
	p	.085													
	N	157	157												
GÖREV ÜNVANI	r	-.204*	.884**	1.000											
	p	.011	.000												
	N	157	157	157											
BRANŞ	r	-.363**	.039	.009	1.000										
	p	.000	.628	.908											
	N	157	157	157	157										
KADRO DURUMU	r	.285**	.028	-.027	.048	1.000									
	p	.000	.725	.740	.551										
	N	157	157	157	157	157									
EĞİTİM DURUMU	r	-.069	.733**	.620**	.098	-.100	1.000								
	p	.390	.000	.000	.224	.210									
	N	157	157	157	157	157	157								
YAŞINIZ	r	.032	.442**	.418**	-.140	-.091	.462**	1.000							
	p	.695	.000	.000	.081	.259	.000								
	N	157	157	157	157	157	157	157							
CİNSİYET	r	.004	.230**	.226**	-.136	-.091	.231**	.318**	1.000						
	p	.964	.004	.004	.089	.259	.004	.000							
	N	157	157	157	157	157	157	157	157						
MEDENİ DURUM	r	-.010	.215**	.237**	.022	.082	.283**	.358**	-.173*	1.000					
	p	.902	.007	.003	.783	.308	.000	.000	.030						
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157					
T. ÇALIŞMA SÜRESİ	r	.104	.399**	.409**	-.195*	-.031	.399**	.790**	.258**	.451**	1.000				
	p	.194	.000	.000	.015	.697	.000	.000	.001	.000					
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157				
K.ÇALIŞMA SÜRESİ	r	.118	.368**	.385**	-.167*	-.047	.384**	.635**	.244**	.351**	.776**	1.000			
	p	.142	.000	.000	.036	.560	.000	.000	.002	.000	.000				
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157			
ÖRGÜTSEL GÜVEN	r	.003	-.021	-.076	.039	.021	.007	-.114	-.147	.073	-.168*	.243**	1.000		
	p	.966	.793	.343	.627	.791	.933	.156	.067	.366	.035	.002			
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157		
YÖNETİCİYE GÜVEN	r	.044	-.031	-.080	.034	.021	.015	-.157*	-.140	.129	.211**	.249**	.957**	1.000	
	p	.587	.697	.318	.670	.794	.851	.049	.081	.106	.008	.002	.000		
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	
KURUMA GÜVEN	r	-.050	.000	-.054	.053	.029	-.002	.000	-.107	-.028	-.064	-.171*	.823**	.638**	1.000
	p	.533	.998	.505	.509	.720	.978	.999	.183	.732	.426	.032	.000	.000	
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

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

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

Normal dağılım göstermeyen örgütsel güven ile sosyo-demografik değişkenlerin yapılan spearman korelasyon analizinde; yaş değişkeni ile yöneticiye güven değişkeni arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=-0,157$, $p=0,049$). Teknik elemanlar yöneticilerine genç yaşlarda daha fazla güvenmekte, yaş ilerleyince yöneticilerine güvenleri azalmaktadır. Toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel güven ve yöneticiye güven değişkenleri arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=-0,168$, $p=0,035$; $r=-0,211$, $p=0,008$). Toplam çalışma süreleri yüksek teknik elemanlar yöneticilerine daha az güvenmektedir. Kurumda çalışma süresi değişkeni ile örgütsel güven, yöneticiye güven ve kuruma güven değişkenleri arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=-0,243$, $p=0,002$; $r=-0,249$, $p=0,002$; $r=-0,171$, $p=0,032$). Kurumlarında tecrübe kazanmış teknik elemanlar hem yöneticilerine hem de kurumlarına daha az güvenmektedir.

Örgütsel sessizlik değişkeni ile örgütsel güven değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmemiş olup, örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları ve anlamlılık verileri Tablo 4.59'da gösterilmiştir.

Tablo 4.59. Ölçekler arasındaki ilişkiler

		Örgütsel sessizlik ölçeği				Örgütsel güven ölçeği		
		ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	KABULLENİCİ SESSİZLİK	SAVUNMACI SESSİZLİK	KURUM YARARINA SESSİZLİK	ÖRGÜTSEL GÜVEN	YÖNETİCİYE GÜVEN	KURUMA GÜVEN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	r	1.000						
	p							
	N	157						
KABULLENİCİ SESSİZLİK	r	,772**	1.000					
	p	.000						
	N	157	157					
SAVUNMACI SESSİZLİK	r	,643**	,542**	1.000				
	p	.000	.000					
	N	157	157	157				
KURUM YARARINA SSZ.	r	,342**	-,175*	-.121	1.000			
	p	.000	.028	.130				
	N	157	157	157	157			
ÖRGÜTSEL GÜVEN	r	.081	.029	-.029	.149	1.000		
	p	.313	.720	.715	.062			

	N	157	157	157	157	157	
YÖNETİCİYE GÜVEN	r	.072	-.013	-.043	.179*	.957**	1.000
	p	.368	.871	.596	.025	.000	
	N	157	157	157	157	157	157
KURUMA GÜVEN	r	.088	.095	.027	.063	.823**	.638** 1.000
	p	.273	.236	.735	.435	.000	.000
	N	157	157	157	157	157	157

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

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

Normal dağılım göstermeyen örgütsel güven ile örgütsel sessizlik değişkenlerinin yapılan spearman korelasyon analizinde; örgütsel sessizlik değişkeni ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve kurum yararına sessizlik değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta ve yüksek seviye anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=0,772$, $p=0,000$; $r=0,643$, $p=0,000$; $r=0,342$, $p=0,000$). Teknik elemanlar üzerinde sessizliğin bütün faktörlerinin aynı yönde etki yaptığı saptanmıştır. Kabullenici sessizlik değişkeni ile savunmacı sessizlik değişkeni arasında pozitif yönlü, yüksek seviye anlamlı($r=0,542$, $p=0,000$), kurum yararına sessizlik değişkeni arasında negatif yönlü, düşük seviye ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=-0,175$, $p=0,025$). Teknik elemanların kurum yararı olduğu durumlarda, mevcut olan olumsuz durum ve şartlar karşısında sessiz kalmayacakları tespit edilmiştir. Kurum yararına sessizlik değişkeni ile yöneticiye güven değişkeni arasında pozitif yönlü, düşük seviye ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=0,179$, $p=0,025$). Teknik elemanların yöneticilerine güvindikleri zaman kurum çıkarlarını daha fazla gözeterek fedakarlık yapabilecekleri görülmektedir. Örgütsel güven değişkeni ile yöneticiye güven ve kuruma güven değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü, yüksek seviye ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=0,957$, $p=0,000$; $r=0,823$, $p=0,000$). Yöneticiye güven değişkeni ile kuruma güven değişkeni arasında pozitif yönlü, yüksek seviye ve anlamlı bir ilişki görülmüştür($r=0,638$, $p=0,000$). Teknik elemanların kuruma güven ve yöneticiye güven algılarının aynı yönde olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile kamuda yapım ve yatırım hizmetlerinin planlama, uygulama ve denetim aşamasında önemli bir yere sahip olan teknik elemanların örgütsel sessizlik ve örgütsel güven davranışları incelenerek, teoride var olan bilgi ve bulgularla karşılaştırmalar yapıp öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Günümüz çalışma hayatında verimi yükseltmek, işgören davranışlarını doğru anlayıp, bu davranışları doğru yönetmekle mümkün olabilmektedir. Örgütlerdeki işgörenlerin birbirlerine, yöneticilerine ve kurumlarına güven duymaları, bireysel ve örgütsel bir çok faydayı beraberinde getirmektedir. Örgütlerdeki işgören davranışlarından önemli bir tanesi de sessizlik davranışıdır. İşgörenlerin sessizlik seviyesinin artması, fikir, bilgi ve proje üretme görevi olan teknik elemanlar için varlık nedenlerinin ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Bu nedenlerle çalışmamızın sadece literatüre katkı değil aynı zamanda kamu çalışma hayatında önemli bir yere sahip olan teknik elemanların ve dolayısı ile teknik kurumların bazı sorunlarına dikkat çekmesi ve çözüm önerileri sunması hedeflenmektedir.

Araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak daha önce yapılan araştırmalarda olduğu gibi araştırma temel değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizinde *Kurum yararına sessizlik* ile *yöneticiye güven* arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmış olup, analiz sonuçları “*Kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki vardır*” hipotezini desteklemiştir. Yani teknik elemanların yöneticilerine duydukları güven, onların kurumdaki bazı sorunlara karşı verecekleri sessizleşme tepkileriyle aynı yönde gerçekleşmektedir. Bu sonuç Yanık (2012) tarafından yapılan araştırma sonucu ile uyumlu çıkmıştır. Binikos (2008) çalışmasında, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Yanık (2012), aynı değişkenler üzerinde yaptığı çalışmada, güvenin alt boyutu olan iletişim ortamı ile sessizliğin alt boyutu olan savunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki, yöneticiye güven ile kurum yararına sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Afşar (2013) çalışmasında, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Cakinberk, Dede ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan bir araştırmada; çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif

yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenler üzerinde yapılmış bir başka çalışmada, yöneticiye güven ile savunma amaçlı sessizlik arasında ve örgüte güven ile sessizlik arasında negatif ilişki bulunmuştur(Dedahanov ve Rhee, 2015). Saeed ve Karim 2016' daki çalışmalarında, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasında ilişki saptamıştır. Okur (2016), sessizliğin alt boyutları ile güvenin alt boyutları arasında hem pozitif hem de negatif ilişkiler bulmuştur.

Teknik elemanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel güven davranışları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve aşağıda belirtilen değişkenlerin dağılımlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur:

Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin, kadro durumuna göre dağılımlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadrolu teknik elemanların sessizlik seviyesinin sözleşmeli teknik elemanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kabullenici sessizliğin eğitim durumuna, yaşa ve toplam çalışma süresine göre dağılımlarında, anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Teknik elemanların eğitim seviyesi yükseldikçe sessizlik seviyesinin azaldığı, yaşları arttıkça sessizlik seviyesinin de arttığı, toplam çalışma süresi bir yıldan az olan elemanların sessizlik seviyesinin ortalamanın altında bir seviyede olduğu, diğer grupların da ortalama sessizlik seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Kurum yararına sessizliğin cinsiyete ve medeni duruma göre dağılımında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadın teknik elemanların sessizlik seviyesinin erkeklerden daha yüksek olduğu, evli teknik elemanların sessizlik seviyesinin de bekarlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel güven ve yöneticiye güvenin, kurumda çalışma süresine göre dağılımında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Teknik elemanların bu boyuttaki güven seviyelerinin kurumda çalışma süresi ile ters orantılı olarak değiştiği görülmüştür. Yöneticiye güvenin yaş değişkenine ve toplam çalışma süresi değişkenine göre dağılımlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Teknik elemanların yaş ve toplam çalışma süresi arttıkça yöneticiye güven seviyeleri azalmaktadır. 21yıl ve üstü grupta ise ortalama seviyede olduğu görülmüştür. Kuruma güvenin cinsiyet değişkenine göre dağılımında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın teknik elemanların kuruma güven seviyesinin erkek teknik elemanlardan yüksek olduğu görülmüştür.

Sosyo-demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan korelasyon analizlerinde her iki yönde farklı seviyelerde, anlamlı ilişkiler bulunmuştur:

1. Teknik ünvan ile kurum yararına sessizlik arasında negatif yönlü, zayıf ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Teknik elemanların ünvanları yükseldikçe işbirliği ve fedakarlık duygularında azalma oluşmaktadır. Bu durumu teknik hizmetlerin doğasına aykırı bir durum olarak değerlendirmek mümkündür. Teknik elemanların ünvanlarındaki yükselmeye birlikte gelişen sessizleşme durumunun yönetsel bir sorun olarak ele alınıp nedenlerinin ortadan kaldırılması gerekir.
2. Kadro durumu ile savunmacı sessizlik arasında istatistiksel olarak zayıf, negatif ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Buradan teknik elemanların iş güvencesi algılarıyla sessizlik seviyelerinin ters orantılı olarak değiştiiği sonucunu çıkarmak mümkündür. Premeaux (2001) çalışmasında, bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararını, fayda-maliyet analizine dayandırmaktadır. Dolayısıyla bireyler, örgüt içinde herhangi bir konuda görüşlerini açıkladığında gelecek tepkilerden çekinir, kendini korumak için fikirlerini paylaşmak istemez ve kendisine saklamayı tercih eder.
3. Eğitim durumu ile kabullenici sessizlik arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Bu ilişki, eğitim seviyesi yükseldikçe kabullenici sessizlik boyutunda sessizlik puanlarının düştüğünü göstermektedir. Bilgi ve bilinç seviyesindeki yükselmenin, teknik elemanları faydalı ve gerekli olan bir sessliliğe yönlendirdiği sonucuna varılabilir. Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında örgüt içinde kabullenici sessizliği benimseyen çalışanların, var olan kuralları olduğu gibi kabul edip hiçbir kurala asla karşı çıkma eğiliminde olmayan bir davranış sergilediklerini, var olan kuralların alternatiflerini arama eğiliminde olmadıklarını, mevcut durumu olduğu gibi kabul edip, fikir, bilgi ve düşüncelerini açıklamamayı tercih ettiklerini belirtmiştir.
4. Yaş ile kabullenici sessizlik arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü zayıf ve *anlamlı*, kurum yararına sessizlik arasında istatistiksel olarak negatif yönlü zayıf ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Yaş ilerledikçe kabullenici

sessizlik puanlarının da yükseldiği, kurum yararına sessizlik puanlarının ise düştüğü görülmektedir. Teknik elemanlar genç yaşlarda işyerinde birşeyleri değiştirme düşünceleri olduğundan sessizliği tercih etmekte, yaş ilerledikçe birşeyleri değiştirme düşüncesi ve sessizlik seviyesi de artmaktadır. İleri yaşlarda kurum yararına önemli olabilecek konularda işbirliği ve fedakarlık düşüncesi ise azalmaktadır.

5. Cinsiyet ile kurum yararına sessizlik arasında negatif yönlü, zayıf ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Kadın teknik elemanlar işbirliği ve fedakarlığa daha yakın, erkek teknik elemanlar da daha uzaktır. Dyne, Ang ve Botero (2003), kurum yararına sessizliğin iş birliğine dayalı olarak geliştiğini vurgulayarak, bu sessizlik türünün aslında başkalarını düşünme ve fedakarlık davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu sessizlik türü olumlu sosyal sessizlik olarak dile getirilmiştir.
6. Toplam çalışma süresi ile kurum yararına sessizlik arasında negatif yönlü, zayıf ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Toplam çalışma süresi yüksek teknik elemanlar daha az işbirliği ve fedakarlık gösterirken, toplam çalışma süresi düşük teknik elemanlar daha fazla işbirliği ve fedakarlık göstermektedir.

Sosyo-demografik değişkenler ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan korelasyon analizlerinde; farklı seviyelerde, *negatif* yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur:

1. Yaş ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Teknik elemanların yöneticilerine genç yaşlarda daha fazla güvendiği, yaş ilerleyince yöneticilerine güvenlerinin azaldığı sonucuna varmak mümkündür. İşgörenler, yöneticilerine güvendikleri zaman daha fazla performans sağlama eğiliminde olurlar ve yöneticileri ile ikili ilişkilerinde daha olumlu davranışlar sergileme yoluna girerler. Yöneticilerin işgörenlere yüksek beklentiler aşılması halinde, işgörenler de yöneticilerine aynı şekilde karşılık verme sorumluluğu hissederler. Ancak yöneticilerine güvenmeyen işgörenler, ilave bir gayret göstermeyerek, resmi görevlerinin dışında yöneticileriyle ikili ilişkilerini sürdürmezler. Dolayısıyla olumlu beklentileri azaldığı için de

yöneticilerine karşı hiçbir sorumluluk da hissetmezler (Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen, 2009, s. 330).

2. Toplam çalışma süresi ile örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında negatif yönlü, zayıf ve *anlamlı* bir ilişki görülmüştür. Toplam çalışma süreleri fazla olan teknik elemanlar yöneticilerine daha az güvenmektedir.
3. Kurumda çalışma süresi ile örgütsel güven, yöneticiye güven ve kuruma güven arasında negatif yönlü, zayıf ve *anlamlı* bir ilişkiler görülmüştür. Kurumlarında tecrübe kazanmış teknik elemanlar hem yöneticilerine hem de kurumlarına daha az güvenmektedir. Bu durumu örgütsel yapılarda iletişim kanallarının açık olmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür. Toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan teknik eleman sayısındaki düşüklük dikkat çekicidir. Bu durumu Ağrı'da mesleğe başlayan teknik elemanların belirli bir tecrübe kazandıktan sonra tayin, nakil veya görevden ayrılma gibi nedenlerle başka illere gitmesiyle açıklamak mümkündür. Teknik elemanların işgücü devir hızının, Ağrı'daki eğitim, sağlık ve sosyal-kültürel yaşamdaki imkan yetersizlikleri gibi nedenlerle yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmamıza katılan mühendislerin çoğunluğu 21-30 yaş aralığında olup, teknikerlerin çoğunluğu da 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Kurumlarda genç mühendislerin ağırlıkta olmasını, meslek yaşı ilerleyen mühendislerin idari görevlere yükselmeleriyle veya görevden ayrılıp özel sektöre geçmeleriyle açıklamak mümkündür. Buradan tecrübeli mühendislerin yükselebilecekleri veya özel sektörde daha iyi iş imkanları bulabilecekleri, tecrübeli tekniker ve teknisyenlerin özel sektörde, mühendisler kadar daha iyi iş imkanı bulamadıkları sonucuna varılabilir.

Teknik elemanların toplam çalışma süresi arttıkça, kurum yararına sessizlik seviyelerinin düştüğü görülmektedir. Bazen kurum ile ilgili konularda konuşmak kurum yararı sağlarken, bazen de susmak kurum yararı sağlayabilir. Bu konuda mutlak doğru bir davranıştan bahsetmek mümkün değildir. Örgütlerde konuşma ikliminin sağlanması kadar konuşmanın ve susmanın yerininin ve zamanının da doğru ayarlanması büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarındaki korelasyon analizinde kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir. Kurum yararına sessizlik ile yöneticiye güven arasındaki pozitif yönlü ilişki teknik elemanların yöneticilerine güvendiklerinde kurumsal yararları da gözeteceklerini göstermektedir. Aldıkları eğitim, yürüttükleri iş ve hizmet süreçleri, katılım ve sessliliği gerekli kılan teknik elemanların yöneticilerine güvendikleri zaman kurumları ile ilgili konularda susmayı tercih edebilecekleri, aksi takdirde kurumsal yararı göz önünde bulundurmayacakları sonucuna varmak mümkündür. Aynı zamanda yöneticiye güven ile kuruma güven arasındaki pozitif yönlü ilişki de teknik elemanların yönetici tutumlarının algılamasının kurumun tutumlarının ağırlamasıyla aynı doğrultuda olduğu, yönetici tutumlarının kurum tutumları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Eğer bir işgören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duyguyu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o işgörenin, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000, s. 243).

Teknik elemanların örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik boyutlarındaki ortalama puanları 1,9 seviyesinde iken, kurum yararına sessizlik boyutunda 3,79 seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu nedenle teknik elemanların seslilik durumuna daha yakın olduğu söylenebilir. Ortalama güven seviyesinin(3,46) kararsıza yakın oluşu da, 15 Temmuz 2016 darbe girişimi sonrası, kamu kurumlarında yaşanan soruşturma ve ihraç durumlarına karşı korunmacı bir refleks olarak açıklanabilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, anket uygulaması sırasında teknik elemanlar tarafından ifade edilen konular ve teoride yer alan bilgiler ışığında, belirlenen önerilere aşağıda yer verilmiştir:

1. Klasik yönetim anlayışlarının teknik elemanların sessizlik ve güven gibi davranışlarının doğru anlaşılacak yönetilmesinde yetersiz kaldığı bilinmektedir. Teknik hizmetlerde profesyonel yönetici sınıfının oluşturulması ile örgütsel ve yönetsel birçok sorun daha doğru yönetilebilecektir. Halihazırda teknik idarecilerin şube müdürü seviyesindeki yönetim bilgi ve becerileri, görevde yükselme eğitimleri sırasında verilen bilgilerle ve kendi tecrübeleriyle sınırlı olup, profesyonel yöneticilik seviyesinde değildir. Daha üst yönetim kademelerine yapılacak görevlendirme şartları arasında profesyonel yöneticilik bilgi, beceri ve yeteneği ile ilgili şart bulunmamaktadır.

2. Teknik eleman çalıştıran kurumların yöneticilerinin eğitimlerinde işgören sessizlik seviyesinin düşürülmesi ve işgörenlerin güven seviyelerinin artırılması hedefi bırakılmalıdır. Güvenin artırılarak sessizliğin gelişme ortamının azaltılması örgüt yönetimleri tarafından bir avantaj ve performans yükseltme aracı olarak görülebilir. Kurumlardaki iletişim kanallarının geliştirilmesi ve işlerliğinin sağlanması bu amaçlara ulaşmada büyük bir önem taşımaktadır.
3. Eğitim ve bilgi seviyesi yükselen teknik elamanların sessizlik seviyelerinin düştüğü sonucundan hareketle; İKY faaliyetlerinden olan eğitim- geliştirme ve kariyer yönetimi kapsamında üniversitelerle işbirliği yapılarak, kamuda farklı alanlarda uygulama deneyimi kazanan elemanların üst teknik ünvanlara yükselme imkanlarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması, teknik elemanların bilgi ve becerilerini sürekli geliştirerek güncelliğini ve canlılığını korumasını sağlayacaktır.
4. Teknik elemanların sessizlik davranışlarının aza indirilmesinde ve güven seviyelerinin de yükseltilmesinde istihdam biçimi etkili ve önemlidir. Bu nedenle kadrolu istihdamın benimsenmesine devam edilmesi gerekir.
5. Teknik elemanların ücretlendirmelerinde, üstlendikleri mali yüklerle orantılı tazminat sağlanması da mali güvence açısından büyük önem taşımaktadır. Böyle bir uygulama kurumlardaki örgütsel güven seviyesi üzerinde olumlu etki yapacaktır. Ayrıca bu güvencenin sağlanmasının teknik elemanlar ve yöneticiler üzerindeki yolsuzluk iddia ve isnatlarını azaltacağı da düşünülmektedir.
6. Ağrı'da teknik hizmet sunan birçok kurumun teknik personel sayısı yeterli değildir. Kurumların ihtiyaç duyduğu sayı ve niteliklerdeki teknik personelin istihdam edilmesi gereklidir. Bunun için Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ilkelerine uygun biçimde, iş planlama ve analizlerinin yapılarak teknik eleman istihdamının bu doğrultuda gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Yeterli sayı ve nitelikte elemanı bulunan kurumlarda, yönetsel ve örgütsel güven sorunları daha az olacaktır.
7. Ağrı'daki teknik elemanların büyük bir çoğunluğunun ya işe yeni başladığı ya da 1-5 yıl kıdemde olduğu göz önüne alındığında, tecrübeli kadroların istihdamının sağlanması ihtiyacı da çok açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Ağrı gibi hayat şartlarının zor olduğu illerde görev yapan teknik personellere uygulanmakta olan

bölge tazminatının dışında ek bir tazminat verilmesinin, bölgede çalışmayı cazip hale getirebileceği ve dolayısıyla kurumlardaki örgütsel güven seviyesini yükselteceği düşünülmektedir.

8. İleriye yönelik uygulamalarda farklı hizmet sınıflarının sessizlik ve güven davranışlarının karşılaştırılması, memuriyet-meslek tecrübesi azlığının, teknik hizmetlerin mali nitelik taşıyan iş süreçleri üzerinde risk oluşturup oluşturmadığının araştırılması önerilmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında farklı kademelerde çalışan teknik elemanlar; sorunlarını, görüş ve önerilerini çekinmeden konuşarak, birbirlerini dinleyerek, birbirlerine güven vererek ve güvenerek daha huzurlu, daha mutlu ve daha başarılı olabilirler.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, Y. (2014). *Otel İşgörenlerinin Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, S.1, ss. 184-199.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi*, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş H. ve Şimşek E. (2012). “Sükut İkrardan Gelir mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Çeşme, İzmir, s. 330-335.
- Aktaş, B. G. (2009). *İşyerinde duygusal taciz ve işyerinde duygusal tacizin örgütsel iklim ve örgütsel güven kavramları ile ilişkisinin araştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, Gökçe B. (2009). *İşyerinde duygusal taciz ve işyerinde duygusal tacizin örgütsel iklim ve örgütsel güven kavramları ile ilişkisinin araştırılması*, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktuna, M. (2007). *İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akyel, Y. (2014). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları Z.D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki – Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Erzurum.
- Alparslan A.M. ve Kayalar M. (2012). *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Yıl 4, Sayı 6, s.136 – 147.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Alparslan, A. M. (2012). Kayalar M., *Örgütlerde Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.6, ss. 136-147.

Altınöz M. ve Çöp S. (2012). “*Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Çeşme, İzmir, s. 574-579.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Sakarya Yayıncılık, Sakarya*, 226.

Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Arı, G. S. ve Tunçay, A. (2010). “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde İşgören İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 24 (4), 113-135.

Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Arsalan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze,

Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. ve Christianson, M. K. (2009). “Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations”. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* (ss. 175-202). İngiltere: Emerald Group Publishing.

Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139.

Asunakutlu, T. (2001), Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 1-17.

Asunakutlu, T. (2002). *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz, S.9, ss. 1-13.

Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Atay, M. (2014). *Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi: Bir uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Aysen, B. (2017). *Üniversitelerde yönetici sessizliğinin teorik temelleri ve yönetici sessizliği ölçeği geliştirme çalışması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.f

Aysen, B. (2017). *Üniversitelerde yönetici sessizliğinin teorik temelleri ve yönetici sessizliği ölçeği geliştirme çalışması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Baird, A. ve St-Amand, R. (1995). "Trust within the Organization". *Monograph*. Erişim Tarihi: 18.02.2013, [Http://www.pscfpc.gc.ca/publications](http://www.pscfpc.gc.ca/publications).

Balay, Refik (2000), "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Baltaş, A. (2014). Güven duygusu yaratmak <http://www.acarbaltas.com/makaleler> Erişim tarihi: 15/04/2017.

Barçın N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana Çukurova Üniversitesi, Adana.

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baş, S. (2011). *İşyerinde psikolojik yıldırmanın iş tatmini ve örgütsel güven ile arasındaki ilişki: Türk akademisyenler üzerine bir çalışma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Başaran, S. (2011). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarının belirlenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Bateman, T. S. ve Zeithaml, C. P. (1990). *Management: Function And Strategy*. Boston: Richard D. Irwin Inc.

Batı, G. F. ve Tutar, E. (2017). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları. *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 35-42.

Batmuhkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baurantas, D., Nikolaou, L., & Vakola, M. (2010). *Organizational Trust and Employee Silence*. [www.issuu.com: https://issuu.com/inikol/docs/pr_final](http://www.issuu.com/inikol/docs/pr_final) adresinden alındı

Bayram, T., Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Bildik B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Bildik B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Gebze.

Bildik B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze – Kocaeli.

- Binikos, E. (2008). *Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle*. South African Journal of Industrial Psychology, 34(3), 48–59.
- Blackman, D., E. Sadler-S. (2009). *The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning*, Management Learning. 40(5), ss. 569-585.
- Boroff, K.E. ve Lewin, D. (1997). “Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis” [Bağlılık, Ses ve Bir Sendika Firmasından Ayrılma Niyeti]. *Industrial and Labor Relations Review*, 51 (1), 50-63.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice” [Sessizlik Sarmalı: Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Çeşitliliğin Dinamik Etkileri]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Öneri Dergisi*, 27(7), 49-59.
- Brehm, J. ve Gates, S. (Nisan, 2002). “Rules, Trust and the Allocation of Time”[Bildiri]. The Annual Meeting of the Midwest Political Science Association: Chicago.
- Brinsfield C.T., (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Brockner, J. Ve Siegel, P. (1997). “Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust”. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 390-413). London: Sage Publications.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability” [Güven Meselesi Olduğu Zaman: Çıktı Uygunluğunun Düzenleyici Etkisi]. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 558-583.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R. (2009). “A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes” [Yöneticiler ve Astları Arasındaki Güvene Yakından Bir Bakış: Hem Güvenme, Hem de Güvenilmenin Ast Çıktısı Üzerindeki Etkilerini Anlama]. *Journal of Management*, 35 (2), 327-347.
- Brown, H. G. & Poole, M. S. & Walsum, K. V. (2002). Trust, trait theory and collaboration in telemedicine: A circumplex perspective. *Proceedings of The 36th Hawai International System Sciences*.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S. ve Flick, R. J. (1999). “Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self-Managed Work Teams” [Dönüştürücü Liderlik Davranışları, Yukarıya Doğru Güven ve Kendi Kendini Yöneten Çalışma Takımlarındaki Tatmin]. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Büte, M. (2011). *Etik İklim, Örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), ss. 171-192.

Cakinberk, A. K., Dede, N. P., & Yılmaz, G. (2014). *Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University*. Journal of Economics, Finance and Accounting. Vol. 1, Iss 2.

Can, A. (2011). *İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau (Ed.). *Trends in Organizational Behavior* (ss. 1-30). New York: Wiley.

Chami, Ralph, Connel F. (2002). *Trust and Efficiency*, Journal of Banking & Finance. S.26, ss. 1785-1809.

Costa, A. C. (2003). "Understanding the Nature and Antecedents of Trust within Work Teams". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development* (ss. 105-124). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personal Review*, 32(5), 605-

Costigan, R. D., Ilter, S. S. ve Berman, J. J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations" [Örgütlerdeki Güvenin Çok Boyutlu Bir Çalışması]. *Journal of Management Issues*, 10 (3), 303-317.

Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI)". Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* (ss. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Çakıcı A., Ed. Solmuş T., (2008/b). "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri", *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, 1. Baskı, Epilson Yayınları, İstanbul.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:16, ss. 145-162.

Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:17, ss. 117-134.

Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çatır, Ö. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çavuşoğlu S. (2007). *Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabalarının İşgörenler Üzerinde Davranışsal Etkilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir' deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi* , Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çintay, H. (2013). *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çobanoğlu Ş. (2007). *Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*, Fide Yayınları, İstanbul.
- DeFrank, R. ve Ivancevich, J. (1998). "Stress on the Job: An Executive Update" [İş Üzerindeki Stress: İdari Bir Güncelleme]. *Academy of Management Executive*, 12 (2),55-66.
- Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği*, Milli Eğitim Dergisi, 41 (193), ss. 184-199.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma* , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y. (2008). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi, 15 (2), ss. 179-194.

Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2005). “No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations” [Çıkış Yok, Ses Yok: Örgütlerdeki Ses Çıkarma Fırsatlarındaki Riskin Bağlanması]. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2006). *Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?* Academy of Management, 869-884.

Detert, J. R., ve Ethan R. B. (2007). *Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?*, Academy of Management Journal, ss. 869-884.

Develioğlu, K. ve Çimen, M. (2012). *Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C. 4, S. 2, ss. 141-149.

Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dirks, T. K. ve Ferrin, D. L. (2001). “The Role of Trust in Organizational Setting” [Örgütsel Ortamda Güvenin Rolü]. *Organization Science*, 12, 450-467.

Doğan, B. ve Özer, F. (2013), Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye: Türkiye’de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Driscoll, J. W. (1978). “Trust and Participation If Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction” [Örgütsel Karar Vermenin Tatminin Tahmin Edicileri Olması Durumunda Güven ve Katılım]. *Academy of Management Journal*, 21 (1), 44-56.

Durak. İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Durdağ, F. M. (2010). *Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Durukan, S. (2010). Akyürek Ç., ve Coşkun, E., *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde İşgören Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 15 (3), ss. 411-434.

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, September 2003, s. 1359-1392.

Edmondson, A. C. ve Detert, J. R. (2005). “The Role of Speaking Up in Worklife Balancing”. Ellen E. Kossek ve Susan J. Lamberts (Ed.). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* (ss. 401-427). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.

Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M. ve Gardner, J. (2009). “Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organisations* (ss. 83-111). İngiltere: Emerald Group Publishing.

Eğerci, Çetin, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbingin) örgütsel güven düzeyine etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Engizek, S. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşgörenler Açısından Algısı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Erenler E., (2010). *İşgörenlerde Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Ankara.

Erenler, E. (2010). *İşgörenlerde Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi (Turizm Sektöründe Alan Araştırması)*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ergeneli, A. ve Arı, G. S. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 121-148.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., Turaç, İ. S. (2014). *Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss.61-84.

Eroğlu A.H., Adıgüzel O. ve Öztürk U.C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.97-124.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). *Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), ss. 97-124.

Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2006). Silence speaks Vols.: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49-65.

Ferrin, D. L., Peter, H. K., Cecily, D. C., ve Kurt, T. D. (2007). *Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations*, *Journal of Applied Psychology*, ss. 893-908.

Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, London: SAGE Publications Ltd.

Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Rise Decisions" [İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin Ücret Zammı Kararlarına Reaksiyonlar Üzerindeki Etkileri]. *Academy of Management Journal*, 32 (1),115-130.

Fulk, J., Brief A. P. ve Barr S. H. (1985). "Trust in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations" [Yöneticideki Güven ve Algılanan Adalet ve Performans Değerlendirmelerin Doğruluğu]. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.

Gabarro, J. J. (1978). "The Development of Trust Influence and Expectations".. Anthony G. Athos ve John J. Gabarro (Ed.). *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (s. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gezegen, S. (2010). *İş güvencesizliği algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Bir mobilya işletmesinde alan araştırması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gilbert, J. A. & Tang, T. L. (1998), An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3), 321-325.

Gök, S. G. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Greenberg J.ve Baron R. (2003). "Communication in Organizations. Prentice Hall", *Behavior in Organizations*, 8th edition, Chapter 9.

Gül H. ve Özcan N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *KSU İİBF Dergisi*, Sayı: 2, s. 107-134.

Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel, İstanbul.

Güriş, S., & Astar, M. (2014). Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik.

Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güvenli, Demir, R. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Halis, Muhsin, Gökgöz, S., G., Yaşar Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Dergisi, S.17, ss. 187-205.

Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety" [Örgütsel Sessizlik ve Hasta Güvenliği İçin Gizli Tehditler]. *HSR: HealthServices Research*, 41 (4), 1539-1554.

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hoffmann, E. A. (2006). "Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies" [Çıkış ve Ses: Örgütsel Bağlılık ve Anlaşmazlık Çözüm Stratejileri]. *Social Forces*, 84 (4), 2313-2330.

Hopkins, S. M. ve Weathington, B. L. (2006). "The Relationships between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization" [Küçülen Bir Örgütte Adalet Algıları, Güven ve İşgören Davranışları Arasındaki İlişkiler]. *The Journal of Psychology*, 140 (5), 447-498.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004), Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust, *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.

Hoy, W. K. and Tschannen-Moran, M. (1999), Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools, *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208.

Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus t-scale. In W. K. Hoy & C. Miskel, (Eds.), *Theory and research in educational administration*. Greenwich, CT: Information Age.

Huang X., Van De Vliert E. ve Van Der Vegt G. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally", *Management and Organization Review*, Vol. 1, No.3, November, pp. 459-482

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study" [Bireysel ve Kolektivist Topluluklar Karşılaştırmadaki Örgütsel Güvenin Düzeyleri]. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.

- Işık, M. (2014). *Çağrı merkezlerinde takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İslamoğlu, G. (2007). Birsal M., Börü D., *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 195-216.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Kahveci G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D., Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). *Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:12 (43), ss. 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). *Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, ss.293-314.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karaatlı, M. (2010). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterilmesi. içinde “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ed: Şeref Kalaycıoğlu, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karakiraz A.(2012). *Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kasil, N. (2010). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Keeley, M. ve Graham, J. W. (1991). "Exit, Voice and Ethics" [Çıkış, Ses ve Etik]. *Journal of Business Ethics*, 10 (5), 349-355.
- Kılıç, İ. (2016). *Örgütsel güven, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi: Seyahat acentelerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılınç A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşgören Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Knoll M. ve Dick R.V., (2012). "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *J Bus Ethics*, DOI10.1007/s10551-012-1308-4, Published Online.
- Koçel T., (2010); *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980). "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline" [Çıkış, Ses ve Sessizlik: Tüketicilerin ve Yöneticilerin Örgütsel Gerilemeye Karşı Cevapları]. *Organization Studies*, 1 (1), 41-58.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konovsky, M., ve Pugh, S. D. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange" [Vatandaşlık Davranışı ve Sosyal Mübadele]. *Academy of Management Journal*, 37,656-669.
- Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 1-24.
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Özyeterlilik Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küskü, F. (1999). *Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme*, *Amme İdaresi Dergisi*, c.32, s.1, ss.135-151.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Trust in organizations: Devolving and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. & T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.

Luthans, B. C. ve Sommer, S. M. (1999). "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Healthcare Organization" [Kademe Azaltmanın İşyeri Tutumları Üzerindeki Etkisi: Bir Sağlık Örgütündeki Yöneticiler ve İşgörenlerin Farklı Reaksiyonları]. *Group&Organization Management*,24, 46-70.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

Mayer, Roger C., James H. Davis, F. David S. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*, The Academy of Management Review. c.20, 1995, ss. 709-734.

McAllister, D. J. (1995). "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization" [Örgüt İçerisinde Kişilerarasında Birliktelik Temelleri Olarak Duygusal ve Bilişsel Güven]. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59

Miceli M.P. ve Near C.P. (1992). "*Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*", Lexintonbooks.

Miller, J. P. (1999). *Trust, Moral Ties and Social Responsibility*, University of Connecticut.

Milliken F.J., Morrison E.W. ve Hewlin P.E. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1453 – 1476

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), 1563-1568.

Mishra, A. K. (1996), Organizational Response to Crisis. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 261-287). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M.

Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998). "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign" [Hayatta Kalanların Kademe Azaltmaya Nasıl Karşılık Verdiklerini Açıklama: Güvenin, Adaletin ve Yeniden İş Tasarımının Roller]. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.

Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers" [İşçi/İşveren İlişkilerinde Güven: Batı

Michigan Yöneticileri Alan Araştırması]. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-486.

Molla, G. (2011). *İşgörenlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven ilişkisine yönelik ilaç sektöründe bir uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Moran, M. T. (2004). *What's Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement University Council for Educational Administration*, Annual Convention, November.

Morrison E. W.ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" [Örgütsel Sessizlik: Çoğulcu Bir Dünyada Değişime ve Gelişime Karşı Bir Bariyer]. *The Academy of Management Review*, 25 (4),706-725.

Morrison, E. W. ve Rothman, N. B. (2009). "Silence and the Dynamics of Power".Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* (ss.111-135). İngiltere: Emerald Group Publishing.

Nemeth, C. J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). "Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity". Paul Paulus (Ed.). *Group Creativity: Innovation through Collaboration* (ss. 63-84). New York: Oxford University Press, Incorporated.

Nyhan, R. C. (2000). "Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations" [Paradigmayı Değiştirme: Güven ve Güvenin Kamu Sektörü Örgütlerindeki Rolü]. *The American Review of Public Administration*, 30, 87-109.

Nyhan, R. C. and Marlowe, H. A. (1997), Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

Okur, F. (2016). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu: Özel bir sektörde uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Oruç, Ş. (2015). *Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Özdemir, L. ve Sarıoğlu U. S. (2013). *İşgörenlerin Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi. Kamu ve Özel Sektörde Bir araştırma*, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences. 27(1), ss.257–281.

- Özen, J. (2003). *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*, Vadi Yayınları, Ankara, ss. 183-206.
- Özgen I. ve Sürgevil O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Sabuncuoğlu, Zeyyad. (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde, MKM Yayınları*, Bursa, 300-328.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2011). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Mkm Yayıncılık, Bursa.
- Özkan, O. S. (2012). *Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Özler, D. E., Atalay Ceren G., Şahin M. D. (2010). *Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, c2, s2, ss.47-57.
- Özmen, Y. S. (2012). *Örgütsel güven boyutlarının analizi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, Ç. (2010). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları(Bolu ili örneği)*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peirce, E., C. A. Smolinski ve B.Rosen, (1998). *Why sexual harassment complaints fall on deaf ears*, Academy of Management Executive, Cilt 12, Sayı 3, ss.41-54.
- Perks, H. and Halliday, S. V. (2003), Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships, *European Management Journal*,2(3), 338-350.
- Piderit, S. K., ve Ashford, S. J. (2003). *Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues*, Journal of Management Studies, ss. 1476-1502.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice" [İşgören Sessizliği: Algılanan Adaletsizliğe Cevap Olarak Pasiflik ve Razi Olma]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pinder, Craig C., ve Karen P. Harlos. (2001). *Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice*, Research in Personnel and Human Resorurces Management, ss. 331-369.
- Premeaux S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Doktora Tezi). Louisiana: Louisiana State University.

- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). “Breaking the Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace” [Sessizliği Kırma: İşyerindeki Ses Çıkarmayı Tahmin Etmede Kendini Gözlemlemenin Moderator Etkisi]. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Renzl, B. (2008). “Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation” [Yönetimde ve Bilgi Paylaşmada Güven: Korku ve Bilgi Dokümantasyonunun Aracılık Etkileri]. *Omega*, 36 (2), 206-220.
- Rhee, J. ve Dedahanov A.T., (2015), "*Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment*", Management Decision, Vol. 53 Iss 8.
- Robbins, S.P., Judge T.A. (2015). “*Organizational Behavior* “[Örgütsel Davranış]. (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları. (2011).
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). “Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm” [Psikolojik Sözleşmeyi İhlal Etme: Aşırıya Gitmek Değil, Ama Kural]. *Journal Of Organizational Behavior* 15:245-259
- Robinson, S. L., ve Greenberg, J. (1998). “Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance”.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt R. S. and Camerer, C. (1998), Not So Different After All: A Cross-Disciplinary View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sadykova, G. (2014). *Örgütsel Güven Oluşturmada Manipülasyon Tekniklerinin Etkisi: Türkiye-Tataristan Karşılaştırması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sadykova, G. (2014). *Örgütsel güven oluşturmada manipülasyon tekniklerinin etkisi: Türkiye – Tataristan karşılaştırması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Saeed, A., & Karim, H. (2016). *Mediating role of organizational silence on the Effect of trust on organizational commitment (case study of Tehran Municipality)*, The Turkish Online Journal of Design.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma*,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Schnake, M. (1991). “Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda” [Örgütsel Vatandaşlık: Bir İnceleme, Model Önerme ve Araştırma]. *Human Relations*, 44 (5), 735-759.

Scott, D. (1980), The Causal Relationship between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives, *Journal of Management*, 6(2), 157-175.

Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma. *Ankara: Anı Yayıncılık*.

Semercioğlu, M. S. (2012). *Özel ve kamu hastanelerinde işgören tıbbi sekreterlerin iş doyumu ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir alan çalışması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sheehan, J. (1995). *Trust As Related to School Reform, Specifically Site-Based Management*, PhD, Marquette University, Education, Administration .

Shockley-Zabalak, P., Ellis, K. and Cesaria, R. (2000), IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust: Highlights from ‘Measuring Organizational Trust: A Diagnostic Survey and International Indicator’, *Communication World*, 17(6), 7-9.

Shockley-Zabalak, P., Kathleen, E. and Winograd, G. (2000), Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.

Shojaie S., Matin H. Z. ve Barani G., (2011). “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get of Rit”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, s. 1731 – 1735.

Sipahi, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul, 89.

Sitkin, B. S. and Stickel, D. (1996), The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 196-216). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Smith, P.A. (2000). *Orgazational Health of High School and Dimensions of Faculty Trust*, *Journal of School Leadership*, Vol.11, No.2.

Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001), *Güven Yaratmak* (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: Mess Yayınları.

Soycan, Ertürk, B. Z. (2012). *Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ile ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sözen, C., Yeloğlu, H., O., , ve Ateş F. (2009). *Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:22, ss. 395-408.

Sungur, E., & Toksü, F. (2010). "İç İletişim "İçerde" Kalabilir mi? Online İletişim Ortamlarının Kurum İçi İletişim İçin Oluşturduğu Fırsat ve Tehditler". International Conference on New Media. İstanbul.

Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında İşgören Performansının, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 4, s.87-110.

Şehitoğlu Y., (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışma Performansı İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization” [Yönetici ve Örgütteki Güven Farklılıklarına Doğru]. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.

Tangirala, S., ve Ramanujam, P. (2008). *Employee Silence on Critical Issues: The CrossLevel Effects Procedural Justice Climate*, *Personel Psychology*, ss.37-68.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Temelli, F., & Çınar, Ö. (2017). *İİBF Öğrencilerinin Finansal Analiz Dersine Yönelik Başarı ve Tutumları Arasındaki İlişki: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi’nde Bir Uygulama*. *International Journal Of Academic Value Studies*, 288-297.

Thoams, G. F., Zolin, R. ve Hartman, J. L. (2009) “The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement” [Güven Geliştirmede İletişimin Merkezi Rolü ve İşgören Katılım Üzerindeki Etkisi]. *Journal Of Business Communication*, 46 (3), 287-310.

Tınaz P. (2006). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, *Çalışma ve Toplum Dergisi* - 4, s. 13 – 28

Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tschannen-Moran, M. (2001), Collaboration and the Need for Trust, *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.

Tursun, M. (2017). *Örgütsel güven-örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul ilinde karayolu ulaştırma sektörü üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Türköz, T., Polat, M., Coşar, S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 285-302.
- Uçar, Z. (2015). *İşgören sessizliğinin kavramsal yapısına yönelik keşifsel bir inceleme*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğur, S. (2015). *Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğur, Sarıoğlu, S. (2016). *Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uray, M. (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, O., Ardic, K. (2013). *Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi C. XV, S. II, ss.313-338.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Üçok, D. (2015). *Grupta kaynaşma, psikolojik güvenlik, iş üzerindeki kontrol ve rekabetçi iş ortamının örgütsel sessizlik ile ilişkisi: Sessizliğe yol açan güdülerin aracı rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, Işılay, D. (2016). *Grupta kaynaşma, psikolojik güvenlik, iş üzerindeki kontrol ve rekabetçi iş ortamının örgütsel sessizlik ile ilişkisi: Sessizliğe yol açan güdülerin aracı rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, Bozalp, S. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisi: Bir meta-analiz çalışması* Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde Sıklık-Esnelik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation” [Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Ampirik Bir İnceleme]. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. ve Lind, E. A. (1998). “When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority” [İşlemsel Adalet İhtiyaç Duyar Mıyız?

Otoritede Güvenin Rolü]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (6), 1449-1458.

Van Dyne, L., Ang, Soon ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs" [Çok Boyutlu Yapılar Olarak İşgören Sessizliği ve İşgören Sesini Kavramsallaştırma]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 0022-2380.

Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2015). Trust in school: a pathway to inhibit teacher burnout?. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 93-115.

Wech B. A. (2002), Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader- Member Exchange, *Business & Society*, 41(3), 353-360.

Whitener, E. M. (1997). "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust" [İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin İşgören Güveni Üzerindeki Etkisi]. *Human Resource Management Review*, 7 (4), 389-404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E, Korsgard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior" [Güvenin Başlangıçları Olarak Yöneticiler: Yönetmel Güvenilirlik Davranışını Anlamak İçin Bir Değiş-Tokuş İlişkisi Çerçevesi]. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.

Wicks, A. C., Berman, S. L. & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *The Academy of Management Review*, 24(1),99-116.

Wong, Y., Wong C. S, Ngo, H.Y. ve Lui, H.K. (2005). *Different Response to Job Insecurity of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises*, Human Relation, Vol. 58, No.11, ss.1391-1418

Yağmurlu, A. (2004). *Örgüt Kurumları ve İletişim*, Amme İdaresi Dergisi 37, no.4, ss. 31-55.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Anal (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995)ysis*, Harper ve Row, New York.

Yanık C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin İşgörenlerin İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yanık, O. (2014). *Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü* , Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2009), Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yurdakul, A. T., Bayramlık, H. ve Çetin, Ş. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin Örgüte Duydukları Güvene Etkisi:Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yurtal F., Yontar A.(2006). “Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2.s. 411 –424.
- Yücel, Zorlu, P. (2006). *Örgütsel Güven ve iş Tatmini ilişkisi ve Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zafer, E. D. (2014). *Tükenmişliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisi ve bir araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zafer, Güneş, D. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlilik Algıları İle Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Zand, D. F. (1972). “Trust and Managerial Problem Solving” [Güven ve Yönetimsel Problem Çözme]. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-39.
- Zayim, M. (2010). *İlköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime hazır olma durumları ve algıladıkları örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zeffane, R., ve Connell, J. (2003). “Trust and HRM in the New Millennium” [Yeni Milenyumda Güven ve İKY]. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 3-11.
- Zemke, R. (2000). “Can You Manage Trust?” [Güveni Yönetebilir Misin?]. *Training*, 37, 76-83.

Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.



EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, “ Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu tez araştırması kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Araştırma tamamen akademik amaçlı gerçekleştirilmekte olup, başka bir alanda veya başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anket formlarına ad, soyad veya kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve yalnız araştırma amacıyla kullanılacaktır. Bu ankette doğru veya yanlış cevap yoktur. Önemli olan verdiğiniz cevabın sizin için doğru olmasıdır. Ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. Ömer ÇINAR
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Muhammet Fatih TURAN

1-Çalıştığınız Kurum

- ☐ Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ☐ Ağrı Belediyesi ☐ Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü
☐ Kadastro Müdürlüğü ☐ Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü ☐ İl Özel İdaresi
☐ D.S.İ. 85. Şube Müdürlüğü ☐ Diğer

2-Teknik Ünvanınız

- ☐ Mühendis ☐ Mimar- Şehir Plancısı ☐ Tekniker ☐ Teknisyen ☐ Diğer.....

3-Görev Ünvanınız

- ☐ Mühendis ☐ Mimar- Şehir Plancısı ☐ Tekniker ☐ Teknisyen ☐ Şef ☐ Şube Müdürü
☐ İl Müdür Yardımcısı ve diğerleri.....

4-Branşınız

- ☐ İnşaat ☐ Makine ☐ Elektrik ☐ Harita ☐ Mimarlık-Şehir planlama ☐ Ziraat ☐ Gıda
☐ Bilgisayar ☐ Çevre ☐ Diğer

5-Kadro Durumunuz

- ☐ 657 4/a (kadrolu) ☐ 657 4/b (sözleşmeli) ☐ 657 4/c (sözleşmeli) ☐ 4857 (işçi)
Diğer.....

6-Eğitim Durumunuz

- ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

7-Yaşınız

- ☐ 20 ve altı ☐ 21-30 arası ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 ve üzeri

8-Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın ☐ Erkek

9-Medeni Durumunuz

- ☐ Evli ☐ Bekar

10-Toplam Çalışma Süreniz

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üstü

11-Bu Kurumda Çalışma Süreniz

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üstü

	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Değişim için gerekli özyeterliliğim olmadığından fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabilceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
6	Korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve bunlar hakkında konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
10	Korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla, kurumla ilgili sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
	ÖRGÜTSEL GÜVEN Yönetici kelimesi ile direkt bağlı olduğunuz üstünüzü düşünerek cevap veriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
16	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimin üstlendiği görevleri tamamlayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde bir kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimin işini makul bir biçimde yapacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
24	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
25	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
26	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
27	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5

EK-2: İzin Yazışmaları

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/05/2017-E.11350



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 28814003-302.08.01
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

DAĞITIM

İlgi : 10/05/2017 tarihli ve 11194 sayılı yazı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden 154001185 numaralı M. Fatih TURAN, "Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği" adlı yüksek lisans çalışmasında kullanmak üzere, Ağrı'da Teknik Hizmetler Sınıfında görevli Kurumunuzda çalışan personellere ekte sunulan anketi uygulamak istemektedir. Anket çalışmasının uygulanabilmesi için gerekli izinlerin sağlanması hususunda,

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Önder ŞİMŞEK
Rektör Yardımcısı

Ek:
1- Yazı (1 Sayfa)
2- Dilekçe (1 Sayfa)
3- Anket Formu (2 Sayfa)

Dağıtım:
Ağrı Belediye Başkanlığı
Ağrı İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
Ağrı Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü
Ağrı Tapu Müdürlüğü
Ağrı Kadastro Müdürlüğü
Ağrı İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık
Müdürlüğü
Ağrı İl Özel İdaresi
D.S.İ 85. Şube Müdürlüğü
Karayolları 123. Şube Şefliği

Mevcut Elektronik İmzalar

ÖNDER ŞİMŞEK (Rektörlük - Rektör Yardımcısı) 12/05/2017 08:05

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/05/2017-E.11194



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 29315040-302.08.01
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı İzin
İşlemleri (M. Fatih TURAN)

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden **154001185** numaralı M. Fatih TURAN, "*Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği*" adlı yüksek lisans çalışmasında kullanmak üzere, Ağrı'da Teknik Hizmetler Sınıfında görevli ve aşağıda isimleri verilen kurumlarda çalışan personellere ekte sunulan anketi uygulamak istemektedir. Anket çalışmasının uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen kurumlardan gerekli izinlerin alınması hususunda;
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç.Dr. Faruk KAYA
Enstitü Müdürü

- Kurumlar:
- 1- Ağrı Belediye Başkanlığı
 - 2- İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
 - 3- Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü
 - 4- Tapu Sicil Müdürlüğü
 - 5- Kadastro Müdürlüğü
 - 6- İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü
 - 7- İl Özel İdaresi Genel Sekreterliği
 - 8- D.S.İ 85. Şube Müdürlüğü
 - 9- Karayolları 123. Şube Şefliği

Ek:
1- Dilekçe
2- Anket Formu

Ek Üzerindeki Mevcut Elektronik İmzalar

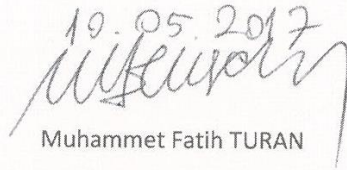
FARUK KAYA (Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü - Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü) 10/05/2017 14:10

Adres:Erzurum Yolu 4 Km 04100 Merkez, Ağrı – Türkiye
Telefon:0472 215 98 63 Faks:0472 215 11 82
e-Posta:rektorluk@agri.edu.tr Elektronik Ağ:www.agri.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Hasan Akboğa
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Dahili No: 3304

A.İ.Ç.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “ Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği ” Başlıklı tezimin araştırma kapsamı, Ağrı’da Teknik Hizmetler Sınıfında Görev yapan kamu personeli olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı olarak teknik personel çalıştıran ve aşağıda belirtilen kurumların teknik personelleri üzerinde ekte bir örneği sunulan anketin uygulanabilmesi için gerekli iznin Ağrı Valiliğinden alınmasını saygı ile arz ederim.

10.05.2017

Muhammet Fatih TURAN

154001185

EKLER :

1- ANKET FORMU

S.NO. ARAŞTIRMA YAPILACAK KURUM

- 1 AĞRI BELEDİYE BAŞKANLIĞI
- 2 İL AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRLÜĞÜ
- 3 ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
- 4 TAPU SİCİL MÜDÜRLÜĞÜ
- 5 KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ
- 6 İL GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ
- 7 İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ
- 8 D.S.İ. 85. ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
- 9 KARAYOLLARI 123. ŞUBE ŞEFLİĞİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 16/05/2017-E.3105

T.C
ULAŞTIRMA DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI
Karayolları Genel Müdürlüğü 12.Bölge Müdürlüğü
123.Şube Şefliği-AĞRI

SAYI: 88722652-090 -0347

15.05.2017

KONU: Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Anket Hk.

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)
AĞRI

İLGİ: 12.05.2017 tarih ve E . 11350 Sayılı yazınız

İlgi tarih sayılı yazınız gereğince İşyerimiz Karayolları 123. Şube Şefliği bünyesinde yapılmak istenilen anketin İşlerin aksatılmaması ve personel isteğine bağlı olarak yapılmasının uygun olduğunu ;

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Ahmet İYİKAYA
123. Şube Şefi

Karayolları 123.Şube Şefliği/Ağrı
Tlf:0472-2151047 FAX:0472-2152810

Ayrıntı Bilgi İçin: İ.KAYA (Büro Grv.)

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/05/2017-E.3189



T.C.
AĞRI VALİLİĞİ
Tapu Müdürlüğü



Sayı : 74929870-730.08.03-E.1127470
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Anket

16.05.2017

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 12.05.2017 tarihli ve 28814003-E.11350 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen konu ile ilgili olarak, Müdürlüğümüzde teknik hizmetler sınıfında görevli personel bulunmadığından, talebiniz karşılanamamaktadır.

Bilgilerinize arz ederim.

 e-imza

Maşallah AKNUR
Tapu Müdürü V.

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : ZFHNMTCGDZLRSCNOAGD Evrak Takip Adresi: <http://belgedogrulama.tkgm.gov.tr>
Hükümet Konağı Zemin Kat 04200 Merkez/Ağrı
Tel: (472) 280 10 20 Faks: (472) 215 12 68
www.tkgm.gov.tr

Bilgi için: Ertuğrul SEYHAN
Bilgisayar İşletmeni

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/05/2017-E.3186

T.C.
AĞRI İL ÖZEL İDARESİ
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Sayı :53029722-900-E.3040
Konu :Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

17.05.2017

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi : 12.05.2017 tarih ve E.11350 sayılı yazınız.

İlgi yazınız gereği; Genel Sekreterlik Makamı'nın 16.05.2017 tarih ve 2988 sayılı onayı ile, Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi 154001185 numaralı M.Fatih TURAN'ın "Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Ağrı Örneği" adlı yüksek lisans çalışmasında kullanmak üzere, Kurumumuz teknik hizmetler sınıfında çalışan personellere uygulamak istediği anket çalışması için gerekli izin verilmiştir.
Bilgilerinize arz/rica ederim.

Erhan TENKECİ
Genel Sekreter

DAĞITIM :

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
İmtlak İstimlak Müdürlüğü
İmar Kentsel Ve İyileştirme Müdürlüğü
Su Kuvveti Hizmetler Müdürlüğü
Yol Ve Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü
Destek Hizmetleri Müdürlüğü
Plan Proje Yatırım Ve İnşaat Müdürlüğü

*Bu belge elektronik imzalıdır, imzalı suretini astını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/Evrak/Dogrulama> adresine girecek
(evrakID=12039vs-Twq5t1-PrQV7o-e1yo3LA+) kodunu yazınız.

Elektronik Faks No
E-Posta İletişim Adresi www.icisleri.gov.tr

Belge için Güvenlik: 131635
Sİİ
Tarih: 17.05.2017

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/05/2017-E.3169



T.C.
AĞRI VALİLİĞİ
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü

Sayı :31893206-779-E.1299
Konu :Anket

17.05.2017

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 12.05.2017 tarihli ve 41352484-01 sayılı yazınız.

İlgi yazı ile; Üniversiteniz yüksek lisans öğrencinizden M.Fatih TURAN'ın "Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Ağrı örneği" adlı yüksek lisans çalışmasında Müdürlüğümüz personellerine anket uygulayabilmesi için gereken izinin verilmesi istenmektedir.

Söz konusu anketin müdürlüğümüz personellerine uygulanması uygun görülmüştür.
Bilgilerinize arz ederim.

İmzalıdır

Faruk ÇELİK
Çevre ve Şehircilik İl Müdürü V.

İmzalıdır.
Fuat TURAN
Evrak Sayı: 22/05/2017-E.3169

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : JNFIKLAIAICFEKMOVQE Evrak Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/cevre-ve-sehircilik-bakanligi>
Fırat Mahallesi Yaşar Kemal Caddesi No:257
Telefon No : (472) 215 18 41 Faks : (472) 215 18 42
İnternet Adresi: www.csb.gov.tr E-posta: agri@csb.gov.tr Bilgi için:Fuat TURAN
Geçici Personel (Sözleşmeli)



T.C.
AGRI VALİLİĞİ
İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü

Sayı : 30107743-900[900]-E.1295561
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

25.05.2017

AGRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 12.05.2017 tarih ve E.11350 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız gereği Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabil
Dalı ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans Öğrencilerinden M.Fatih TURAN'ın
Mudurlüğümüzde anket çalışması yapmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.
Bilgilerinize arz ederim.

 e-imzalı
Zeki ÇELİ
İl Müdür V

24.05.2017 Teknisyen : Erkan ÇETİN
24.05.2017 İl Müdür Yardımcısı V : Tuncay TASDEMİR



T.C.
ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI
DSİ 8. Bölge Müdürlüğü 85. Şube Müdürlüğü

Sayı : 25655701-730.08.03-355243
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı
Anket

26.05.2017

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına / AĞRI)

İlgi : 12.05.2017 tarihli ve 11350 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden 154001185 numaralı M. Fatih TURAN'ın Şube Müdürlüğümüzde Teknik Hizmetler Sınıfında görevli personellerimizle anket çalışması yapmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Metin DEMİR
Şube Müdürü V.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Örjinal elektronik belge adresi: 'https://evrakdogrula.dsi.gov.tr' Doğrulama Kodu: DJMM-XK10-MV51-2775

Adres : DSİ 8. Bölge Müdürlüğü Orgeneral Demircioğlu Cad. 25100
ERZURUM
Telefon : (442) 233 15 05 Belgegeçer (Fax) : (442) 233 64 22 Elektronik Ağ:
www.dsi.gov.tr

Bilgi İçin:
Halis TAŞDEMİR Memur
Telefon :
e-posta : halistasdemir@dsi.gov.tr

Evrak Tarih ve Sayısı: 31/05/2017-E.3358



T.C.
AĞRI VALİLİĞİ
Kadastro Müdürlüğü



Sayı : 66643555-730.08.03-E.1234276
Konu : Anketler

30.05.2017

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 12.05.2017 tarihli ve 28814003-11350 sayılı yazısı.

İlgi sayılı yazınızda Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden M.Fatih TURAN "Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki ilişkinin incelemesi : Ağrı Örneği" adlı yüksek lisans çalışmalarında kullanılmak üzere Müdürlüğümüzdeki personellere anket uygulamak için izin istenmektedir.

Söz konusu anketin Müdürlüğümüzdeki personellere uygulanması için gerekli izinler sağlanmıştır.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır

Yavuz SEYHAN
İl Kadastro Müdürü Vekili

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzulanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : BEEFAQUPRAALJOC5WQK Evrak Takip Adresi: <http://belgedogrulama.tkgm.gov.tr>
Hükümet Konağı Zemin Kat 04200 Merkez/Ağrı
Tel: (472) 280 10 28 Faks: (472) 215 17 18
www.tkgm.gov.tr

Bilgi için: Yener ÖZDURAN
Mühendis
Telefon No: (472) 280 10 35

Evrak Tarih ve Sayısı: 23/06/2017-E.3814



T.C.
AĞRI BELEDİYESİ
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Sayı : M.04.0.AGR.4.04.04.71/ 1849
Konu: Bilimsel ve Eğitim Amaçlı
İzin İşlemleri

20/06/2017

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 16.05.2017 tarihli ve E.11601 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınızda belirtilen anket çalışması belediyemizin iş yoğunluğu ve teknik personel eksikliğinden dolayı uygun görülmemiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Ejder DEMİR
Belediye Başkan Yrd. V.



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 28814003-302.08.01
Konu : Anket Çalışması Uygulaması (M.
Fatih TURAN)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 25/05/2017 tarihli ve 12176 sayılı yazı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden 154001185 numaralı Muhammet Fatih TURAN'ın, "*Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği*" adlı tezinin yüksek lisans çalışmasında kullanmak üzere, Üniversitemiz bünyesinde Teknik Hizmetler Sınıfında çalışan personellere anket çalışması uygulamasında izin isteğiyle ilgili Rektörlük onayı ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Önder ŞİMŞEK
Rektör Yardımcısı

Ek:Rektörlük Onayı (1 Adet)

Mevcut Elektronik İmzalar

ÖNDER ŞİMŞEK (Rektör) - NERİSA YILMAZ (Genel Sekreter) - MURAT ZENGİN

Adres:Erzurum yolu üzeri 4. km Rektörlük Kampüsü Merkez/AGRI
Telefon:04722159863 Faks:04722151182
e-Posta:gensek@agri.edu.tr Elektronik Ağ:genelsekreterlik.agri.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Veynel TETİK
Unvanı: Gelen Evrak Sorumlusu
Dahili No: 6175

Bu belge, 5076 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 28814003-302.08.01
Konu : Anket Çalışması Uygulaması (M. Fatih
TURAN)

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi : 25/05/2017 tarihli ve 12176 sayılı yazı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden 154001185 numaralı Muhammet Fatih TURAN'ın, "*Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği*" adlı tezinin yüksek lisans çalışmasında kullanmak üzere, Üniversitemiz bünyesinde Teknik Hizmetler Sınıfında çalışan personellere anket çalışması uygulaması için izin istemektedir. Söz konusu talep için gerekli iznin verilmesi hususunu;
Olurlarınıza arz ederim.

Ali ÖZGÜNER
Öğrenci İşleri Daire Başkanı

Uygun görüşle arz ederim.
__/__/2017

Muhammet Nuri KILIÇ
Genel Sekreter

OLUR
__/__/2017

Prof.Dr. Önder ŞİMŞEK
Rektör V.

Mevcut Elektronik İmzalar

Ali ÖZGÜNER (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı) : 26/05/2017 15:15
MUHAMMET NURİ KILIÇ (Genel Sekreterlik) : 26/05/2017 16:05
ÖNDER ŞİMŞEK (Rektörlük - Rektör V.) : 26/05/2017 16:11

Adres:Erzurum yolu üzeri 4. km Rektörlük Kampüsü Merkez/AĞRI
Telefon:04722159863 Faks:04722151182
e-Posta:gensck@agri.edu.tr Elektronik Ağ:genelsekreterlik.agri.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için iritibat: Veyssel TETİK
Unvanı: Gelen Evrak Sorumlusu
Dahili No: 6175

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

A.İ.Ç.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. " *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği* " Başlıklı tezimin araştırma kapsamı, Ağrı'da Teknik Hizmetler Sınıfında Görev yapan kamu personeli olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı olarak teknik personel çalıştıran ve aşağıda belirtilen kurumların teknik personelleri üzerinde ekte bir örneği sunulan anketin uygulanabilmesi için gerekli izin yazışmaları yapılmış ve ilgili kurumların önemli bir kısmından cevap alınmıştır.

Üniversitemizde Teknik Hizmetler Sınıfında görev yapan personellere de söz konusu anketin uygulanabilmesi için gerekli iznin alınmasını saygı ile arz ederim.24.05.2017


Muhammet Fatih TURAN
154001185

EKLER :

1- ANKET FORMU

S.NO.	ARAŞTIRMA YAPILACAK KURUM
1	AĞRI BELEDİYE BAŞKANLIĞI
2	İL AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRLÜĞÜ
3	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
4	TAPU SİCİL MÜDÜRLÜĞÜ
5	KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ
6	İL GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ
7	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ
8	D.S.İ. 85. ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
9	KARAYOLLARI 123. ŞUBE ŞEFLİĞİ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Muhammet Fatih TURAN
Doğum Yeri ve Tarihi	AĞRI- 29.01.1973
Eğitim Durumu	
Önlisans Öğrenimi	Trakya Üniversitesi Kırklareli M.Y.O. İnşaat Bölümü
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Kamu Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetler	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	• Şef Ağrı Belediyesi 1997 – 2000 • İnş. Teknikeri Ağrı Belediyesi 2000 – 2005 • Fen İşleri Müdürü Ağrı Belediyesi 2005 – 2007 • İnş. Teknikeri Ağrı Bayındırlık Müdürlüğü 2007 – 2008 • Proje Şube Müdürü Ağrı Bayındırlık Müdürlüğü 2008 – 2009 • İl Müdür Yardımcısı Ağrı Bayındırlık Müdürlüğü 2009 – 2011 • Şube Müdürü A.İ.Ç.Ü. 2011 – 2013 • Daire Başkan V. A.İ.Ç.Ü. 2013 – 2014 • Yüksekokul Sekreteri A.İ.Ç.Ü. 2014 –
İletişim	
E-posta Adresi	mfturan@hotmail.com
Mezuniyet Tarihi	
22/09/2017	

