



**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DENİZLİ
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN
KADINLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hatice ÇEVİK
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Volkan YÜNCÜ
Aralık, 2020
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DENİZLİ TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Hatice ÇEVİK**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Volkan YÜNCÜ**

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10/12/2020

Hatice ÇEVİK

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

<u>Tez Danışmanı</u>	:Dr. Öğr. Üyesi Volkan YÜNCÜ
<u>Jüri Üyeleri</u>	:Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ
	:Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hatice ÇEVİK'in "**Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı tezi 10/12/2020 tarihinde saat 14:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından ()oybirliği - ()oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hatice ÇEVİK

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Aralık, 2020

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Volkan YÜNCÜ

Bu araştırma psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini Denizli ili tekstil sektöründe çalışan kadınlar üzerinde inceleyerek ortaya koymaya yöneliktir. Araştırmada psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek olan kadın çalışanların örgütsel sessizlik davranışına yönelmeyeceği iddia edilmektedir. Araştırmanın evrenini Denizli ili tekstil sektöründe çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri Denizli’de faaliyet gösteren 2 tekstil işletmesinin kadın çalışanlarından anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonunda analize uygun 353 adet anket formu elde edilmiştir. Katılımcılardan anket formları aracılığıyla toplanan veriler; güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, anova testi, scheffe testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, genel olarak psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise, yalnızca etki boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel sessizlik, insan kaynakları.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A RESEARCH ON WOMEN WORKING IN DENIZLI TEXTILE SECTOR

Hatice ÇEVİK

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

December, 2020

Advisor: Assist. Prof. Dr. Volkan YÜNCÜ

This study aims to reveal the effect of psychological empowerment on organizational silence by examining women working in the textile industry in Denizli. In this study, it is claimed that women employees with a high level of psychological empowerment will not tend to organizational silence behavior. The universe of the research consists of women working in the textile sector of Denizli. The research data were collected from the female employees of 2 textile enterprises operating in Denizli through questionnaires. At the end of the research, 353 questionnaire forms suitable for analysis were obtained. The data collected from the participants through questionnaire forms were analyzed using reliability analysis, t-test, anova test, scheffe test, correlation analysis and regression analysis methods. According to the findings obtained from the research, it was concluded that psychological empowerment did not have a significant effect on organizational silence in general. When evaluated in terms of dimensions, it is concluded that only impact dimension has a significant effect on organizational silence.

Keywords: Empowerment, psychological empowerment, organizational silence, human resources.

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın planlanması ve yürütülmesinde bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Volkan YÜNCÜ'ye değerli katkı ve görüşleri için teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her koşulda arkamda duran, her zaman maddi manevi destekçim olan canım aileme sonsuz teşekkür ederim. Benden hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, pozitif enerjisiyle güç ve cesaret veren çok değerli arkadaşlarım Aslıhan YILDIZ ve Mine ÜNVER'e sonsuz teşekkürler.

Çalışmamı yakın zamanda aramızdan ayrılan, daima hayranı olduğum ve kendisine sonsuza kadar minnettar kalacağım canım dedem Halis ÇEVİK'e armağan ediyorum.

Hatice ÇEVİK
2020, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1. GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
2. GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI	6
2.1. YAPISAL YAKLAŞIM	6
2.2. PSİKOLOJİK YAKLAŞIM	7
3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	8
4. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİN BOYUTLARI	10
4.1. ANLAM	10
4.2. YETKİNLİK.....	10
4.3. ÖZERKLİK	11
4.4. ETKİ	11
5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	12
5.1. ÖZ SAYGI.....	12
5.2. KONTROL ODAĞI	12
5.3. BİLGİ VE KAYNAKLARA ULAŞMA	13
5.4. ÖDÜLLER	13
5.5. ROL BELİRSİZLİĞİ.....	13
5.6. SOSYO POLİTİK DESTEK	14
5.7. KATILIMCI YAPI.....	14
6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİN ÖNEMİ	14
7. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	15

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	20
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	21
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEMEL TEORİLERİ	22
3.1. BEKLENTİ TEORİSİ	22
3.2. FAYDA MALİYET ANALİZİ TEORİSİ.....	23
3.3. KENDİNİ UYARLAMA TEORİSİ	23

3.4. SESSİZLİK SARMALI.....	23
4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI	24
4.1. KABULLENİCİ SESSİZLİK.....	25
4.2. KORUNMACI SESSİZLİK.....	26
4.3. KORUMACI SESSİZLİK.....	26
5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	27
5.1. BİREYSEL FAKTÖRLER	28
5.2. YÖNETSEL FAKTÖRLER.....	29
5.3. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	30
6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	30
7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	32
8. TOPLUMSAL CİNSİYET KAVRAMI VE KADINLARIN SESSİZLİĞİ	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	38
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	38
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	39
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	39
5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	40
6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	40
7. KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	41
8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	42
8.1.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DAĞILIMLAR	42
8.2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİNE AİT ANALİZ SONUÇLARI	44
8.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE AİT ANALİZ SONUÇLARI	49
8.4. KORELASYON ANALİZİ.....	53
8.5. REGRESYON ANALİZİ.....	54
SONUÇ VE ÖNERİLER	60
KAYNAKÇA.....	66
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	76

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	25
Tablo 2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	27
Tablo 3. Güvenilirlik Analizi: Cronbach's Alpha Testi Sonuçları	42
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	42
Tablo 5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	43
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	43
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	43
Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı.....	43
Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	44
Tablo 10. Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları.....	44
Tablo 11. Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular	45
Tablo 12. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	45
Tablo 13. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	46
Tablo 14. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Pozisyon Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	47
Tablo 15. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	48
Tablo 16. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	49
Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları.....	49
Tablo 18. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular	50
Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	50
Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	51
Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Pozisyon Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	51
Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	52
Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	53
Tablo 24. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 25. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 26. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 27. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 28. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 29. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Psikolojik Güçlendirmenin Gelişimi.....	10
Şekil 2. Sessizlik Sarmalı	24
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	39



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- \bar{x} : Aritmetik Ortalama
Akt.: Aktaran
Anova: Analysis of Variance
Çev.: Çeviren
Diğ.: Diğerleri
Ed.: Editör
f: Frekans
n: Katılımcı Sayısı
ss: Standart Sapma
TDK: Türk Dil Kurumu
Vb.: Ve benzeri
Vd.: Ve diğerleri



GİRİŞ

Sürekli değişen ve gelişen işletmecilik ortamında, değişim ve yoğun rekabetin etkisi her geçen gün artarak devam etmektedir. Mevcut koşullarda işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi yeniliklere hızlıca uyum sağlaması ve insan kaynağından maksimum düzeyde faydalanabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin sahip olacağı en etkin rekabet araçlarından birisi yenilikçilik ve hızdır. Bunun sağlanması için ise örgütte yalnızca üst yönetimin karar alması yerine çalışanların önerilerinin de dikkate alınması son derece önemlidir (Durak, 2018:1).

Günümüzde örgütlerin sahip olabilecekleri en önemli girdi insan kaynağı kabul edilmektedir. Örgütte tüm sürecin ve işleyişin bir parçası olan insan kaynağından; etkin iletişimin sağlanmasında, örgütte problemlerin belirlenmesi ve çözümünün sağlanmasında, farklılıklar yaratarak yenilikçiliğin öncüsü olmasında vb. birçok süreçte etkin bir rol üstlenmeleri beklenmektedir (Taşkıran, 2011). Ancak bazen çalışanlar kendilerinden beklenen sorumlulukları almaktan kaçınarak örgütsel süreçlerle ilgili olumlu-olumsuz görüşlerini açık bir şekilde ifade etmemektedirler. Örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bu durum örgütün değişim ve gelişiminde potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır. Genel itibarıyla sessizlik bireye özgü ve yalnızca bireyi etkileyen bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Ancak sessizliğin bireylerin etkileşimleri sonucu kolektif bir olgu haline alabilme özelliği nedeniyle örgüt için önlenmesi oldukça önemli ve göz ardı edilemeyecek konulardandır. (Alparslan ve Kayalar, 2012: 136). Yapılan araştırmalarda sessizliğin kolektif bir olguya dönüştüğü örgütlerde; örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalması, performans düşüklüğü, çalışanın kendini örgütten izole etmesi, yaratıcılığın azalması vb. hem çalışan hem de örgüt açısından pek çok olumsuz sonucun ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu nedenle örgütler sessizliği önlemek için çeşitli yöntem ve uygulamalara başvurumaktadırlar. Bazı örgütlerde çalışanların daha yetkin duruma getirilmesi, örgütsel süreçlerle ilgili fikirlerinin önemsenmesi sayesinde sessizlik kaynaklı sorunlarla karşılaşmamaktadır. Dolayısıyla çalışanların daima desteklendiği, fikirlerini açıkça ifade etme konusunda teşvik edildiği ve sorunlarının yönetimce benimsendiği örgütlerin de diğer örgütlerle kıyaslandığında daha fazla başarı elde etmesi beklenmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 258).

Psikolojik güçlendirme ise çalışanları cesaretlendiren, onların her açıdan güçlü hissetmesini sağlayan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Conger ve Kanungo (1988: 474) tarafından örgütte güçsüzlüğün oluşmasını sağlayan tüm koşulların ve

yönetmel uygulamaların ortadan kaldırılmasıyla çalışanların öz yeterlilik duygularını artıran bir süreç olarak tanımlanan psikolojik güçlendirme ile çalışanların işlerini anlamlandırması, yetkinliklerinin farkına varması ve bu sayede örgütsel süreçleri de olumlu yönde etkilemesi beklenir (Çelebi, 2019: 1). Psikolojik güçlendirme kapsamında çalışanlara söz hakkı tanınması, alınacak kararlara ortak olmalarının sağlanması, işlerini anlamlı bulmaları, örgüt için en uygun faaliyetleri kendilerinin belirlemeleri onları daha yetkin kılacak ve yüksek performans ortaya koymalarını sağlayacaktır. Güçlendirilen çalışan yeteneklerinin geliştiğini, fikirlerinin dinlendiğini ve önem verildiğini gözlemleyecek, düşüncelerini rahatlıkla ifade edecek (Somuncuoğlu, 2013: 5) böylece sessizlik davranışına da yönelmeyecektir.

Bu araştırma psikolojik güçlendirme kavramı ile kavramı oluşturan anlam etki, yetkinlik ve özerklik boyutlarının, örgütsel sessizlik ve sessizliğin boyutları olan kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik üzerindeki etkisini çalışan kadınlar üzerinde incelemek amacıyla yapılmıştır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde psikolojik güçlendirme konusu işlenmektedir. Bu bölümde güçlendirme kavramı, güçlendirme kavramının tarihsel gelişimi, güçlendirme yaklaşımlarına değinilmiş ve psikolojik güçlendirme yaklaşımı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak çeşitli araştırmacıların yaklaşımları, tarihsel gelişimi, boyutları, oluşumuna etki eden faktörler, önemi ve yapılan çalışmalar detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmında örgütsel sessizlik konusu yer almaktadır. Bu bölümde örgütsel sessizlik tanımları, sessizliğin gelişimi, sessizlik ile ilgili temel teoriler, boyutlar, sessizliğin oluşumuna etki eden unsurlar ile sessizliğin sonuçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiş, son olarak toplumsal cinsiyet kavramı ve kadınların sessizliğine yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise Denizli'de faaliyet göstermekte olan 2 tekstil işletmesinin kadın çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen, psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan araştırmanın yöntem ve bulgularına yer verilmektedir. Bu bölümde öncelikle çalışmanın amacı, önemi, çalışmada kullanılan ölçekler, örneklem, çalışmanın kapsamı ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Bölümün son kısmında ise psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki

etkisini belirlemek üzere anketler aracılığıyla toplanan verilerin analizi, bulgular, sonuç ve öneriler bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde güçlendirmenin temelinde yer alan güç kavramına kısaca değinilecek, ardından güçlendirmeye ilişkin çeşitli tanımlar yapılacak ve tarihsel gelişimi incelenecektir. Kavram detaylı bir biçimde tanımlandıktan sonra güçlendirmenin yapısal ve psikolojik yaklaşımları tanımlanacak, psikolojik güçlendirme boyutlarıyla birlikte detaylı bir biçimde incelenecek ve benzer kavramlarla ilişkisi açıklanacaktır.

1. GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim alanında en önemli kavramlardan biri güç kavramıdır. Gücü bir kimsenin diğerlerini istediği doğrultuda davranışlara yöneltebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür (Şimşek, 2002: 183). Güç kavramı insan ilişkilerinin temelinde yer almaktadır. Dolayısıyla yönetim düşüncesinde de önemli bir yere sahiptir.

Güçlendirme ise çalışanlara gücün verilmesi ile ilgilidir (Koçel, 2015: 476). Örgütlerin içinde bulunduğu ve sürekli değişimin yaşandığı bir süreçte başarılı olabilmeleri, etkinliğini artırmaları ve çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması ancak yönetim tekniklerini başarıyla uygulayabilmelerine bağlıdır. Güçlendirme de işletmenin bu amaçlarına ulaşmasında etkili tekniklerden biri olmuştur (Eren Gümüştekin, 2015: 159). Güçlendirmenin feminizm, psikoloji, teoloji, askeri ve örgütsel alanlarda kullanılıyor olması onun zengin bir kavram haline gelmesini sağlamıştır. Kavramın kullanıldığı tüm alanlarda genel olarak gücün eşit dağılımını ön plana çıkardığı görülmektedir (Çelebi, 2019:1).

1920’li yıllarda temelleri Taylor tarafından atılan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı verimlilik konusunda başarı sağlamış ancak bu yaklaşım ile ortaya çıkan mekanik organizasyon yapıları işe devamsızlığı ve yüksek işgören devrini azaltma konusunda etkili olamamıştır (Koçel, 2015: 63). Taylor’un yaklaşımı ile gelişen yönetim kavramı 1940 ve 1950’lere geldiğinde çalışanların örgütsel süreçlere katılımını esas alan bir yapıya dönüşmeye başlamıştır (Nykodym ve diğerleri, 1994: 45). Bu yıllarda insan unsuru ön plana çıkmış, yönetim alanında insan ilişkileri incelenmiş ve davranışsal yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Güçlendirme kavramının şekillenmesinde davranışsal yaklaşımın önemli isimlerinden Douglas Mc Gregor’un X ve Y teorisi etkili olmuştur (Hindle, 2008: 73). Y

teorisine göre yönetici katılımcı ve danışmacı bir yaklaşım benimseyecek ve çalışanın motive olacağı bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacaktır (Koçel, 2015: 279). Burada, Y teorisinde belirtilen çalışanların kararlara katılması, sorumluluk alması ve yöneticinin de çalışan için gerekli motivasyonu sağlaması güçlendirme anlayışına vurgu yapmaktadır.

1960'lı yıllarda ise katılım kavramı örgütte önemli konular içinde yer almaya başlamıştır. Bu yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarla çalışanın istek, ilgi ve yeteneklerinin farkına varılması, çalışanlarla yönetim arasında etkili bir iletişim ortamı ve iş birliğinin doğmasını sağlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte 1970'li yıllarda yöneticilerin çalışanların yardımını istemesiyle; çalışanların da karar alma sürecinde aktif bir şekilde yer alması, ilgi ve isteklerinin daha da artması sağlanmıştır (Müdüt, 2009: 21).

1980'li yıllarda Kalite Çemberleri, Takım Çalışması, Toplam Kalite Yönetimi gibi katılımın daha fazla vurgulandığı kavramlar geliştirilmiştir (Nykodym ve diğerleri, 1994: 45-46). Bu yıllarda ortaya çıkan birçok yeni yaklaşım içinde dikkat çeken Toplam Kalite Yönetimi; iyileştirmenin sürekliliği ve bunu bizzat sürece dahil olanların sağlaması, örgütte alt kademedan üst kademeye doğru ilerleyen sorun belirleme ve çözümleme yaklaşımı ile güçlendirmenin en yoğun görüldüğü yönetim tekniklerinden biri olmuştur (Bedük ve Tambay, 2014:321).

1980'lerin sonunda ise güçlendirme modern hali ile ortaya çıkmıştır (Wilkinson, 1998: 41). Günümüzde, örgütlerin incelendiği her alanda sıkça ele alınan konulardan biri olan güçlendirmenin ortaya çıkışı ve örgütsel alanda kullanılmaya başlanmasında Harrison ve Kanter (1983); Bennis ve Nanus (1985); Burke ve Nielsen (1986); Block (1987); House (1988); Conger ve Kanungo (1988); Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995)'in öncü olduğu görülmektedir (Bedük ve Tambay, 2014:321).

Güçlendirme, çalışanlara yetkiyi, gücü ve sorumluluğu vererek çalışanların örgütsel süreçler üzerinde etkinliğine imkan tanıyan, kendilerine güvendikleri, örgüt içinde düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri, gelişebilecekleri bir ortamın oluşturulduğu, çalışanların sürekli gelişimine ve değişimine de katkı sağlayarak, motivasyon aracılığıyla onları psikolojik açıdan da destekleyen bir yaklaşımdır (Gürbüz vd., 2013: 799).

Klagge (1998: 553), güçlendirmeyi “alınacak kararların ve eylemlerin sorumluluğunu organizasyon içerisinde mümkün olan en alt seviyeye yerleştiren bir yapı” olarak tanımlamıştır.

Kanter’e göre ise güçlendirme, yöneticilerin çalışanlara daha fazla yetki ve özerklik sağladıkları, karar vermenin merkezileşmeden uzaklaştığı bir süreçtir (Kanter, 1977: 257; akt. Brymer, 1991).

Appelbaum vd. güçlendirmeyi; örgütte alt kademe çalışanlarının sağlayacağı etkinin artışına önemli ölçüde katkıda bulunan vizyon, şeklinde ifade etmektedir (Çöl, 2008: 36).

Kısaca güçlendirme çalışanın işi ile ilgili konularda inisiyatifini kullanarak, örgütsel süreçler üzerinde etkili olabilmek için çeşitli faaliyetler gerçekleştirmesini sağlayan, aynı zamanda yetenekleri ve gelişimini pekiştiren bir uygulama olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 2002: 114).

Güçlendirme, örgüte ve çalışana birçok fayda sağlamaktadır. Güçlendirme uygulamaları ile kendine güveni artan çalışan örgüte daha fazla katkı sağlayacaktır. Yetki ve sorumluluğun tek kişide olması onun kendini geliştirmesine, yetenekleri ve yaratıcılığının pekişmesine, herhangi bir denetime ihtiyaç duyulmadan kendini kontrol edebilmesine olanak sağlayacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından ise karar alımı hızlı bir şekilde gerçekleşecek, bu sayede örgütün çalışma esnekliği, verimliliği ve rekabet potansiyeli artacaktır. Sonuç olarak güçlendirme uygulamalarının aktif olduğu örgütlerde hem örgüt ve çalışan hem de örgütten faydalananlar kazançlı olacaktır (Çuhadar, 2005: 20-21).

2. GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde güçlendirmeye dair farklı yaklaşımların olduğu gözlemlenmektedir. Literatüre bakıldığında güçlendirme konusunda psikolojik ve yapısal olmak üzere iki ana yaklaşım olduğu görülmektedir. Menon’a (2001) göre bu iki ana yaklaşım da farklı olmasına karşın her ikisi de güçlendirme olgusunu bütünsel olarak desteklemektedir (Demiray, 2018:5).

2.1. YAPISAL YAKLAŞIM

Güçlendirme konusunda yapısal yaklaşım sosyal değişim ve sosyal güç teorilerine dayanmaktadır. Yapısal güçlendirme yaklaşımının geliştirilmesinde Kanter’in (1977)

çalışmaları etkili olmuştur (Spreitzer, 2007: 4). Kanter eserinde örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturulması gerektiğini belirtmiştir (Laschinger ve diğerleri, 2004: 527). Kanter'e göre, yönetimin görevi gerekli bilgi, destek ve kaynaklara erişmelerini sağlayarak çalışanların verimliliği için uygun koşullar yaratmaktır (Laschinger, 2001: 261).

Yapısal güçlendirme yaklaşımı davranışları sınırlandıran koşul ve kurallara odaklanarak örgütte güçlendirmenin uygulanmasını sağlayan şartlar üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla yapısal yaklaşımda genel itibariyle güç sahiplerinin örgütte gerçekleştirdiği yönetim eylemlerine gücün dağıtımı ve sorumluluk devri aracılığıyla gerçekleştirilmesi ile odaklanılmaktadır (Torun, 2016: 147).

Yapısal yaklaşım, çalışanların karar alma süreçlerinde yer almalarına izin vermenin yanı sıra, astlarına sorumluluk ve bilgi dağıtma konusunda yeniden tasarlanmış yapılar veya yönetim uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Cho ve Faerman, 2010: 35).

Çavuş (2006: 229-231) yapısal yaklaşımı, gücün astlar ve üstler arasında paylaşılması yoluyla daha demokratik organizasyon yapısının oluşması ve bu doğrultuda örgütte hiyerarşinin yenilenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda güç, örgütsel kaynaklar üzerinde resmi otorite ve işle ilgili karar verme yetkisi olmaktadır.

Güçlendirmeyi yapısal yaklaşımdan değerlendiren araştırmacılar, üst yönetimin güçlendirme için yapması gerekenleri açıklamaya çalışmışlardır (Bolat, 2003: 202). Yapısal yaklaşım çerçevesinden değerlendirildiğinde güçlendirme, gücün ve karar alma konusundaki yetkinin çalışana verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gümüşlüoğlu ve Karakitapoğlu Aygün, 2010: 25). Bu yaklaşımda güç, güçlüden güç sahibi olmayana aktarılmaktadır. Dolayısıyla güçlendirilecek bireyin psikolojik durumu önemsenmemektedir (Menon, 2001: 156).

2.2. PSİKOLOJİK YAKLAŞIM

Günümüzde daha çok insan odaklı bir yapıya dönüşen örgütler için güçlendirme en önemli uygulamalardan biri olmuştur. Bu bağlamda örgütler gücün üst kademe de olması ya da alt kademe üzerinde kullanılması yerine, örgüt üyesi bütün çalışanların psikolojik açıdan güçlü olmasını önemsemekte, bu yaklaşım örgütler için gün geçtikçe daha önemli olmaktadır (Temel, 2016: 61). Güçlendirmenin bir yaklaşımı olan psikolojik yaklaşım, çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmesini içermektedir. Bu yaklaşımda güçlendirme, çalışan açısından ele alınmakta ve çalışanın psikolojik durumu göz önünde

bulundurulmaktadır (Tok, 2018: 66). Önceleri çalışanın kararlara katılımının sağlanması, kaynak erişiminin mümkün kılınması, yetkinin kısmen veya tamamen devri gibi yönetsel uygulamalar ile tanımlanan güçlendirme kavramı artık psikolojik açıdan da dikkat çekmekte ve incelenmektedir (Kanbur, 2018a: 148). Psikolojik güçlendirme yaklaşımı ilk kez Conger-Kanungo tarafından tanımlanmış, Thomas-Velthouse tarafından oluşturulan bilişsel model ile gelişmiş ve Spreitzer'in çalışmasıyla çalışanın öz-yeterliliği üzerinden şekillenmiştir (Demiray, 2018: 6).

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Güçlendirme kavramının temelinde çalışana gücün verilmesi ya da gücünün artırılması yer almaktadır. Geçmişte örgüt ile ilgili konuları inceleyen araştırmacılar, çalışmalarını yönetim tekniklerine odaklamışlardır. Yapılan çalışmalar karar almanın astlara devredilmesi, astların bilgi ve kaynak erişiminin kolaylaştırılması gibi konuları içermiştir (Ceylan ve diğerleri, 2005: 36). Ancak çalışana gücün verilmiş olması onun her zaman güçlü hissetmesini sağlayamamıştır. Bu konu üzerine çalışan araştırmacılar çalışanın güçlendirmeye dair algısını vurgulayan yeni bir kavram açıklamışlardır. Psikolojik güçlendirme olarak adlandırılan kavram çalışanın güçlendirme ile ilgili psikolojik durumunu belirtmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 129).

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayan araştırmacılar Conger ve Kanungo'dur (Yücel ve Demirel, 2012: 22). Bandura'nın "öz yeterlilik" kavramından yola çıkarak güçlendirmeyi "psikolojik açıdan yeterli hissetme" kavramı ile ilişkilendirmişlerdir (Çalışkan, 2011: 79). Conger ve Kanungo (1988: 474) psikolojik yaklaşımı, örgütte güçsüzlüğü besleyen koşulların ve resmi uygulamaların ortadan kaldırılması yoluyla çalışanların öz yeterlilik duygularını artıran bir süreç olarak tanımlamışlardır. Psikolojik güçlendirme uygulamasının çalışana yalnızca yetkinin devredilmesi değil aynı zamanda onu etkin kılan bir süreçten oluşan güdüsel bir kavram olduğunu vurgulamışlardır (Eyiusta, 2015: 69). Conger ve Kanungo'nun yapmış oldukları çalışmalar psikolojik güçlendirme olgusunun gelişmesi ve kendinden sonraki çalışmalar için öncü olması sebebiyle büyük önem taşımaktadır.

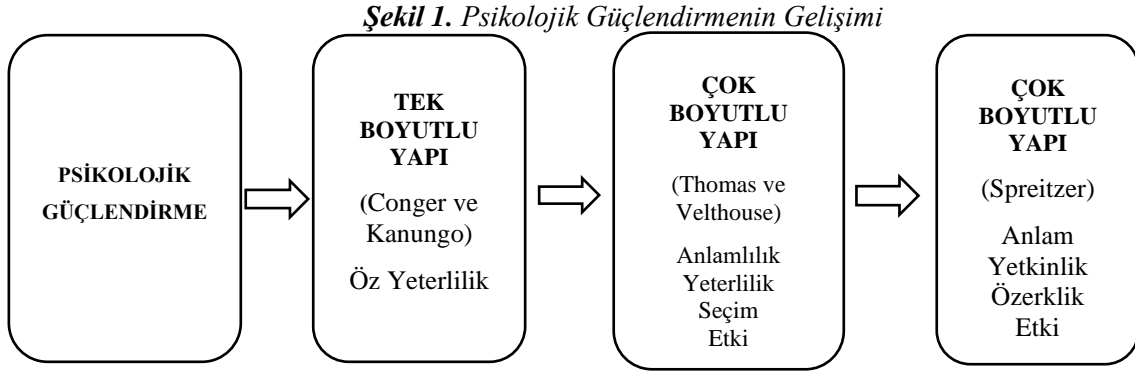
Thomas ve Velthouse, Conger-Kanungo'nun araştırmasından yola çıkarak bireyin içsel motivasyonuna dayanan algısal bir model geliştirmişlerdir. Güçlendirmenin; anlam, yeterlilik, seçim, etki boyutlarından oluşan, bireyin görev motivasyonu olduğunu ifade etmişlerdir (Lee ve Koh, 2001: 685). Thomas ve Velthouse için psikolojik güçlendirme;

örgütte alt kademe çalışanın iş yapma potansiyelini artırma, bağımsızlık duygusunu tatmin etme ve psikolojik olarak güven duygusunu hissettirmeyi içermektedir. Bunun yanında psikolojik güçlendirmenin çalışan sağlığı, memnuniyeti ve örgüte bağlılığı bakımından da önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır (Joo ve Shim, 2010: 428-429).

Thomas ve Velthouse'un çalışması Conger ve Kanungo'dan farklı olarak psikolojik yaklaşımın, boyutları olan çok yönlü bir kavram olduğunu savunmaktadır. Çalışanın psikolojik açıdan güçlendirilebilmesi için ise kavramın bu boyutlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Thomas ve Velthouse, öz yeterliliği güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde önemli olduğunu ancak, yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Conger ile Kanungo'nun çalışmasını geliştirerek ilerleyen Thomas-Velthouse psikolojik güçlendirme kavramına yeni bir bakış açısı getirerek zenginleştirmiş ve psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan bir yapı olduğunu belirtmişlerdir (Abdurahmanlı, 2018: 77).

Spreitzer de psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve temelini yalnızca bir kavram ile değerlendirilmesinin doğru olmayacağını ileri sürmüştür (Bıyıkbeyi, 2019: 78). Psikolojik güçlendirmeyi Thomas ve Velthouse gibi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak dört boyutlu motivasyonel bir yapı olarak ifade etmiştir. Spreitzer, Thomas ve Velthouse'un literatüre kazandırdığı boyutların, psikolojik güçlendirmeye temel sağladığından emin olmak amacıyla içlerinde psikoloji, sosyoloji ve eğitimin bulunduğu çeşitli alanlar arasında bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda bu alanlarda psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarını destekleyen bulgulara ulaşılmıştır (Aydoğmuş, 2011: 72). Spreitzer'in psikolojik güçlendirme ile ilgili yaptığı araştırmalar bugünkü güçlendirme kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Temel, 2016: 64).

Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirme, "örgütteki güçlendirme çabalarının başarılı olabilmesi için çalışanlar tarafından deneyimlenmesi gereken psikolojik bir durum" olarak tanımlanmaktadır (DeCicco vd., 2006:51; Kluska vd., 2004:116: akt. Sürgevil vd., 2013: 5374). Menon ise, psikolojik güçlendirmeyi algılanan kontrol, yetkinlik ve görev içselleştirmesi ile şekillenen bilişsel bir durum olarak tanımlamıştır (Uncuoğlu Yolcu 2017: 24). Şekil 1'de Psikolojik güçlendirmenin gelişimi şematik olarak yer almaktadır:



Kaynak: Kristiansen, 2013: 13.

4. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik, etki olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bu dört boyut birlikte sağlandığı zaman, bireyde psikolojik açıdan güç ihtiyacı tatmin edilmekte ve kendisini güçlendirilmiş hissetmesi sağlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 671).

Boyutlar daha önce değinildiği gibi öncelikle Thomas-Velthouse'un çalışmaları ile ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise Spreitzer tarafından genişletilmiştir.

4.1. ANLAM

Psikolojik güçlendirme boyutlarının ilki yapılan işin çalışan tarafından anlamlı bulunması ile ilgilidir. İşin anlamlı olması çalışanın kendi ideallerine veya standartlarına uygunluğu ile ilgilidir. Anlam, bir işin gereklilikleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu kapsamaktadır. Uyum olduğunda çalışan işini anlamlı bulacak ve güçlendirme gerçekleşebilecektir (Spreitzer, 1995: 1443).

Anlam işin yapılış amacının çalışan için ifade ettiği değerdir. Bu değer çalışanın standartlarına bakarak belirlenmektedir (Avolio ve diğerleri, 2004: 953). Anlamın düşük düzeyde olması mutsuzluğa, bireyin işe ve örgüte karşı ilişkisiz ve bağlantısız hissetmesine ve işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Anlam düzeyinin yüksek olması ise örgüte bağlılık, katılım ve motivasyon artışı sağlamaktadır. (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

4.2. YETKİNLİK

Bandura'nın sosyal öğrenme teorisindeki ana unsurlardan biri olan yetkinlik, çalışanın belirli bir görevi yerine getirme yeteneğine dair inancını ifade eder (Gist, 1987: 472). Yetkinlik, işe özgü öz yeterlilik anlamına gelir. Bireyin becerisi ile görevlerini

gerçekleştirme konusundaki bilgi ve kabiliyetine olan inancına dayanır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666-667). Whetten ve Cameron (1996: 451) yetkinliği, “bireyin kendi yetenekleri ile bir işi başarılı bir şekilde tamamlayıp tamamlayamayacağı hakkındaki kapasitesine inancı” şeklinde tanımlamıştır.

Yetkinlik çalışanların işlerini beceri ve başarıyla yapabilme inancı ve organizasyonu adına daha fazla çaba göstermesini sağlar (Janssen, 2004: 57). Psikolojik güçlendirmenin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanın kendini yetkin hissetmesi gereklidir. Bu bağlamda çalışanlara iyi bir eğitim verilmesi, örgütte doğru bir iş-çalışan eşleştirmesinin yapılması onların yetkinlik hissine katkıda bulunmaktadır (Siegal ve Gardner, 2000; akt. Eren Gümüştekin, 2015: 141).

4.3. ÖZERKLİK

Özerklik, çalışanın tecrübeleriyle işle ilgili faaliyetleri başlatmasında ve düzenlemesinde, seçim hakkına sahip olmasını bireysel olarak algılamasıdır (Spreitzer, 1995: 1443). Bell ve Staw'un tanımına göre özerklik, iş ile ilgili davranış ve süreçlerde bağımsız karar alma ve seçim özgürlüğüne sahip olma şeklinde tanımlanmıştır (Bıyıkbeyi, 2019: 87). Yetkinlik çalışanın davranışlarıyla ilgili algılamalarını yansıtırken, özerklik işin başlatılması, yürütmesi vb. konularda seçim hakkını kullanmasıdır (Hu ve Leung, 2003:368).

Özerklik sayesinde çalışanlar iş ortamında daha verimli ve yaratıcı olabilmekte, kendi kararlarını alabilmekte, iş ile ilgili önemli konularda doğru seçimler yapabilmektedirler. Özerklik, çalışana kendinin önemli ve değerli olduğunu hissettirebilmesi açısından önemlidir (Tohidi ve Jabbari, 2012: 830).

4.4. ETKİ

Etki, çalışanın davranışlarının iş sonuçları üzerindeki fark yaratma derecesidir (Zhang ve Bartol, 2010: 110). Ashforth (1989) etkiyi bir bireyin stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileyebilme derecesi olarak tanımlamaktadır. Spreitzer'e göre (1995: 1443-1444) etki; bireyin işiyle ilgili yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme düzeyine yönelik algılamasıdır.

Çalışanın işi üzerinde "etkili" olduğunu hissetmesi, davranışlarının işinde bir fark yaratabileceğine dair algısını ifade etmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 130). Etki, bireyin yaptığı işin stratejisi, yönetimi ve çıktılarında fark yaratabilme yeteneğine sahip olma

derecesidir. Etki ve özerklik arasındaki fark ise, özerkliğin çalışanın kendi işindeki kontrol duygusunu, etkinin ise bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusunu vurgulamasıdır (Spreitzer ve diğerleri, 1997:681).

5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Koçel (2015: 474), güçlendirmenin katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğunu ifade etmiş ancak, daha geniş bir anlam taşıdığını belirtmiştir. Bir örgüt içerisinde psikolojik güçlendirmeyi uygulayabilmek için örgütte çeşitli unsurların oluşması gerekmektedir. Spreitzer psikolojik güçlendirmeyi etkileyen faktörleri, sosyal ve yapısal özellikleri ile incelemiştir. Bunlar; özsaygı, kontrol odağı, bilgiye ve kaynaklara erişim, ödül sistemi, rol belirsizliği, sosyo-politik destek ve katılımcı organizasyon yapısıdır (Spreitzer, 1996: 486-489).

5.1. ÖZ SAYGI

Öz saygı, bireylerin kendi değerlerine ilişkin yargılarını ifade eder (Coopersmith, 1967; akt. Zimmerman, 1995: 591). Öz saygı; genellikle bireyin kendine özgü, duygusal yönden değerlendirmesini yansıtan bir özellik olarak kabul edilir (Gist and Mitchell, 1992: 185).

Rosenberg, öz saygıyı bireyin kendini olumlu ya da olumsuz açıdan değerlendirmesi şeklinde tanımlamıştır. Birey bu değerlendirme sonunda ulaştığı sonuçla öz saygı düzeyini belirlemektedir (Devrimağ, 2018: 18). Öz saygı düzeyi yüksek bireyler çalışma ortamında, süreçlerde aktif bir biçimde yer alan ve kendilerini işe katkı sağlayacak değerli kaynaklar olarak görmektedir. Öz saygı düzeyi düşük olan bireyler ise, işlerinde ve örgütlerinde fark yaratma veya etkileme gücünü kendilerinde bulamamaktadırlar (Gist and Mitchell, 1992: 195).

5.2. KONTROL ODAĞI

Rotter (1966: 1) kontrol odağını: “bireyin yaşamı süresince karşılaştığı iyi veya kötü olayların temel sebebini; kendisine ya da kendi dışındaki şans, kader vb. faktörlere bağlaması” şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda Rotter, kontrol odağının iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere iki türünden bahsetmiştir. Dış kontrol odağı, bireyin yaşadığı olayları şans, kader gibi kendi kontrolü dışında olan faktörlerden kaynaklandığına dair algılama eğilimi olarak kabul edilmektedir. İç kontrol odağı ise,

bireyin davranışlarını kendisinin etkileyip, yön verdiği inanan düşünce yapısına sahip bireyler için kullanılmaktadır.

İç kontrol odaklı olan bireyler, işleri üzerinde kontrol sahibi olabilecekleri inancı ve iç görüşü sayesinde güçlendirmenin mevcut olduğu koşullarda kendini diğerlerine göre daha çok güçlendirilmiş hissetmekte; dış kontrol odaklı ve çevre faktörlerince yönlendirildiğini düşünen bireyler ise güçlendirilme konusunda daha hazırlıksız olmaktadır (Bozkurt, 2009: 482).

5.3. BİLGİ VE KAYNAKLARA ULAŞMA

Güçlendirme uygulamasının en önemli başarı koşullarından biri de çalışan ile bilginin ve kaynakların paylaşılmasıdır. Bilgi ve kaynaklara erişim çalışanın örgütteki rolünü benimsemesini sağlamaktadır (Spreitzer, 1996: 488). Örgüt içinde misyon ve vizyon hakkında bilgisi olmayan çalışanın güçlendirilebilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla güçlendirmenin etkili biçimde gerçekleşebilmesi için kaynak ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan sistemler uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2015: 478).

5.4. ÖDÜLLER

Psikolojik güçlendirmeye etki eden faktörlerden bir diğeri de ödüllerdir. Güçlendirme motive edici bir araçtır (Eren Gümüştekin, 2015: 146). Çalışanlara hak ettiği bir ödül sisteminin örgüt içerisinde oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Çalışanı uyuracak çeşitli ödüller aracılığıyla motivasyonu artırılabilir ve böylece işler daha anlamlı kılınabilir (Kesen, 2015: 6538). Çalışanlarını ekstra çaba harcarken ya da risk alırken teşvik eden örgütler gelecekte bu davranıştan daha fazla yararlanmaktadırlar. Çünkü ödüllendirilen şeyler tekrarlanmaktadır (Çelebi, 2019: 97).

5.5. ROL BELİRSİZLİĞİ

Rol belirsizliği, bireyin rolünü beklenen bir biçimde sergileyebilmesi için gereken bilginin eksikliğini yaşaması ve kendisinden beklenen rollere ilişkin net bir kavrayışının olmaması durumlarında görülmektedir (Walker ve diğerleri, 1975: 33). Bireyden beklenen rollerin belirsiz oluşu onun kendi içinde çatışmasına ve bu durumda hem örgütün hem de bireyin başarısızlığına yol açmaktadır (Ertem Eray, 2017: 203). Aynı zamanda birey belirsiz koşullar içinde kendini psikolojik açıdan güven içinde hissetmemekte, motivasyonu ve işe ilişkin ilgisi azalmaktadır. Ancak kendisinden beklenenlerin açıkça belirlendiği durumlarda psikolojik güvenlik hissi oluşmakta ve bu

da bireyin işe olan ilgisinin artışı sağlanmaktadır (Brown ve Leigh, 1996: 360). Bu nedenle çalışanın kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmesi rol belirsizliği yaşamaması açısından önemlidir.

5.6. SOSYO POLİTİK DESTEK

Sosyo-politik destek bireyin, diğer örgüt üyelerince onaylanması şeklinde tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1996: 487). Çalışanlar üstleri, çalışma grubu ve astları ile kurmuş oldukları ilişkilerde sosyo-politik destek sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, örgütte üyelerle kısa bir süreçte geliştirilen ilişkiler sosyo-politik destek kazanımını hızlandırmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008: 161). Bu sayede kişisel güç inancını ve bununla beraber psikolojik güçlendirme algılarını da artırabilmektedir (Spreitzer, 1996: 488).

5.7. KATILIMCI YAPI

Güçlendirme anlayışının temeli çalışanların günlük iş süreçleri ve ilişkilerini geliştirmek istediklerini esas almaktadır. Örgüt içinde katılımcı bir yapının var oluşu çalışanların verimliliklerini ve performanslarını artıracaktır. (Doğan, 2003: 23-25). Katılımcı yönetim sayesinde çalışanların karar alımındaki yetkileri ile sorumlu olduğu alan çoğalacak, bu sayede güçlendirme süreci başlamış olacaktır (Akçakaya, 2010b: 167).

6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Artan rekabet ve sürekli değişen çevre şartları karşısında ortaya çıkan çeşitli fırsat ve tehdit unsurları ile yüzleşen organizasyonlar, çalışanlarından maksimum düzeyde faydalanabilmek üzere çeşitli politikalar geliştirmektedir. Bu amaç doğrultusunda organizasyonlar çalışanlarını işleri ve iş yerleri ile bütünleştirerek güçlendirmeye çalışmaktadır (Balcı, 2018: 1). Çünkü güçlendirilmiş bir çalışan esnektir ve herhangi bir problem karşısında alternatif yolları deneyerek çözüme ulaşır, çözüm odaklı yöntemler belirler, yöneticisinin yardımına gerek duymadan birçok işi kendisi tamamlayabilir (Akçakaya, 2010b: 160). Güçlendirmenin temeli yapısal ve psikolojik olarak iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Yapısal yaklaşımda gücün, güçlüden daha az güçlüye aktarılması söz konusu iken, psikolojik yaklaşım çalışanın psikolojik açıdan kendini güçlü ve yeterli hissetmesini içermektedir (Tolay ve diğerleri, 2012: 449-450). Yönetimin uyguladığı tekniklerin güçlendirme için yeterli olmayışı, çalışanlara öz yeterlilik ve bilgilerin sağlanması ile güçlendirmenin tamamlanacak olması güçlendirmenin psikolojik boyutunun önemini artırmıştır (Conger ve Kanungo, 1988:474).

Psikolojik güçlendirme üzerine çalışan araştırmacılar çalışanların öz-etki bilincine sahip olmadıklarında hangi yönetim uygulaması olursa olsun, güçlendirmenin gerçekleşmeyeceğini savunmuşlardır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; akt. Erdem, 2009: 3). Özetle, yapısal güçlendirme ile çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için gerekli şartların güçlendirmeyi sağlamama ihtimali ve buna dair sonuçlar, çalışmaların psikolojik güçlendirmeye yönelmesine neden olmuştur.

7. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Yazında psikolojik güçlendirme ile ilgili birçok çalışma yer almaktadır. Ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin çeşitli değişkenlerle birlikte incelendiği görülmektedir.

Conger ve Kanungo (1988) yapmış oldukları çalışma ile psikolojik güçlendirme kavramını ilk kez tanımlamışlardır. Çalışmalarında hem çalışanları güçsüzleştiren koşulları araştırmış hem de psikoloji ve yönetim alanlarından yaklaşımların bir araya getirilmesiyle yapının eksikliklerini gidermeyi amaçlamışlardır.

Thomas-Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanın psikolojik olarak güçlenmesinin temelinde dört boyutun (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) olduğunu belirlemişlerdir.

Spreitzer (1995)'de Thomas ve Velthouse gibi psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu olduğunu savunmuştur. Çalışmasında psikolojik güçlendirmenin denetim odağı, öz güven, yenilikçi davranış, yönetsel etkinlik, bilgi ve kaynak erişimi, bireysel performans temelli ödüllendirme kavramları ile ilişkisini değerlendirmiştir. Spreitzer araştırmasını Fortune 50 sanayi kuruluşlarında yer alan 393 yöneticiden anketler aracılığıyla veri toplayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonunda psikolojik güçlendirmenin yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bireysel performans temelli ödüllendirme, iç kontrol odağı, öz güven ve bilgiye erişim gibi imkanların ise psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Siegall ve Gardner (2000) çalışmalarında güçlendirme ile ilgili dört bağlamsal faktör (yönetici ile iletişim, şirket ile genel ilişkiler, takım çalışması ve performans ile ilgili endişe) ve psikolojik güçlendirmenin boyutları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma üretici bir firmanın 203 çalışanı tarafından doldurulan anketler aracılığıyla elde edilen bilgiler ile yapılmıştır. Çalışma sonucunda bağlamsal faktörlerin psikolojik

güçlendirmenin boyutları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Takım çalışmasının anlam ve etki ile ilişkili olduğu, yönetici ile iletişim, şirket ile genel ilişkilerin ise anlam, yetkinlik ve özerklik boyutları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Avolio vd. (2004) yapmış oldukları çalışmada Singapur'da büyük bir devlet hastanesinde çalışan 520 hemşireden oluşan bir örnekleme temel alarak, psikolojik güçlendirmenin dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılığa aracılık edip etmediğini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar psikolojik güçlendirmenin, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arası ilişkide aracı rolü olduğunu göstermiştir.

Carless (2004) psikolojik iklim ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü araştırmıştır. Örneklemini 174 çağrı merkezi çalışanın oluşturduğu araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, anlam ve yetkinlik boyutlarının psikolojik güçlendirmenin aracılığında büyük oranda etkili olduğu bulunmuştur.

Ergeneli ve Sağlam Arı (2005), yaptıkları çalışmada kriz sebebiyle gerçekleşen işten çıkarmalar sonrası küçülen bankalarda devam eden yöneticilerin durumu gelişmeleri için bir fırsat olarak mı yoksa iş yükündeki artış sebebiyle daha fazla çalışmalarını gerektirecek durum veya daha sonra sıranın kendilerine geleceği endişesi mi oluşturacağını temel alarak yöneticilerin örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algılarını incelemiştir. Araştırma için Ankara'da bulunan 148 banka şubesinde çalışan müdür ve müdür yardımcısı pozisyonundaki 220 kişi tarafından doldurulan anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırma sonunda, işten çıkarmaların gerçekleştiği bankaların yöneticilerinin, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile bağlantılı olarak işten çıkarmaların gerçekleştiği şubelerdeki yöneticilerin daha az güçlendirilmiş hissettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Arslandaş (2007) çalışmasını güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirme üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek üzere yapmıştır. Araştırma verileri bir üretim firmasında çalışan 233 kişiden sağlanmıştır. Elde edilen verilere uygulanan analizler sonucu güçlendirici liderlik davranışının psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Zhang ve Bartol (2010), güçlendirici liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin, içsel motivasyonun ve yaratıcı süreç katılımının etkisini araştırmışlardır. Çin'deki büyük bir bilişim teknoloji şirketindeki çalışanlar ve

yöneticilere uygulanan anketler ile güçlendirici liderliğin hem içsel motivasyonu hem de yaratıcı süreç katılımını etkileyen psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Pelit ve Öztürk (2011) çalışmalarında otel işletmelerindeki çalışanların davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarındaki farklılıkları araştırmışlardır. Çalışma beş yıldızlı otellerde çalışan 1854 kişiden, anketler aracılığıyla veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, otellerde çalışanlar için güçlendirmeye yönelik uygulamaların, yeterli seviyede olmadığı belirlenmiştir. Aynı zamanda, çalışanların güçlendirme algılarında genel koşullar itibarıyla ve çalıştıkları otellerin bulunduğu konumlar açısından farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplu ve Akça (2013) İstanbul'da bir belediyede çalışan 192 kişiden anket yöntemiyle elde edilen verilerle bir organizasyonda öğrenen organizasyon ile ilgili özelliklerin psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda herhangi bir örgütün öğrenen organizasyon özelliğine sahip olmasının o örgütte çalışan bireylerin psikolojik açıdan güçlü hissetmesi ile arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kesen (2015) çalışmasında bireylerin sosyal kaytarma davranışlarının önlemede psikolojik güçlendirme düzeylerinin etkisi olup olmayacağını araştırmıştır. Çalışma Elazığ ve Malatya'da faaliyette olan 5 imalat firmasının çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. 175 çalışandan anket formları ile toplanan verilerin değerlendirilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun, sosyal kaytarmayı azaltma konusunda önemli bir rolü olduğu etki, yetkinlik ve özerklik boyutlarının ise sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Gümüş, Tam ve Aydın (2016) çalışanların psikolojik güçlendirmeye dair algılamalarında sosyal medya etkisini araştırmışlardır. Araştırma verileri İstanbul Gelişim Üniversitesi akademik ve idari personelinden anketler aracılığıyla sağlanmıştır. Araştırma neticesinde ulaşılan ana sonuç aktif ya da pasif kullanma farketmeksizin psikolojik güçlendirme algısının sosyal medya kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğudur. Analiz sonuçlarından edinilen bilgiler ayrıca yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu doğrultuda elde edilen kolaylıkların bir sonucu olarak sosyal medyanın bireylerin psikolojik güçlendirme algısının farklı boyutları üzerinde farklı düzeyde etkisi olduğunu göstermiştir.

Akın ve Saruhan (2016), küçük ölçekli işletmeler üzerinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmayı Ankara'da faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan 89 kişiye uygulamışlardır. Araştırma sonucunda değişkenler arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karavardar (2017) araştırmasında psikolojik güçlendirmeyle iş tatmini ilişkisini mavi yakalı çalışanlar üzerinde incelemiştir. Çalışma için örme kumaş imal eden bir işletmede çalışan 234 mavi yakalıdan sağlanan veriler incelenmiştir. Yapılan analizlerle psikolojik güçlendirmenin etki ve yetkinlik boyutları ile iş tatmininde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Anlam ve özerklik boyutlarının iş tatminiyle ise pozitif yönde/anlamlı ilişkisi belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların yaşlarının ve cinsiyetlerinin psikolojik güçlendirmeye dair algıları bakımından anlamlı bir fark yarattığı gözlemlenmiştir.

Tunbul (2018) psikolojik güçlendirme, mobbing ve örgütsel ses verme/sessizlik davranışları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere bir çalışma yapmıştır. Araştırma için gerekli veriler Edirne merkez ve Uzunköprü ilçesinde çalışan ilköğretim ve lise öğretmenlerinden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bilgilere göre psikolojik güçlendirme ve ses vermenin istatistiksel olarak pozitif yönlü/anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Mobbing ve örgütsel ses vermenin ise anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Lishchinsky ve Benoliel (2018) otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, gecikme ve devamsızlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırma İsrail'de bulunan 28 devlet hastanesinde çalışan 172 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hemşirelerin başhemşirelerini otantik lider olarak algılamasının psikolojik güçlenmelerini pozitif yönde etkilediği görülürken, gecikme ve işten ayrılma niyetini de olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Demiray (2019) psikolojik güçlendirme ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı 2016'da İSO'nun belirlediği ve Antalya'da faaliyette olan ilk ve ikinci 500'de bulunan firmalarda çalışan 334 beyaz yakalıdan anket yöntemi ile toplanan veriler ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre iş doyumu ve psikolojik güçlendirmenin orta düzeyli, anlamlı/pozitif yönde ilişkili olduğu ve kavramların boyutlarının da anlamlı/pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Değişkenlere

uygulanan regresyon analizi ile psikolojik güçlendirmenin iş doyumu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik kapsamında kısaca sessizlik kavramına değinildikten sonra, tanımlamalar yapılacak, örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi ele alınacak, nedenleri, türleri ve sessizlik teorileri açıklanacaktır.

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik; sosyoloji, psikoloji, biyoloji, felsefe, antropoloji ve örgütsel davranış gibi pek çok alanda çalışılmış bir kavramdır. Sessizlik yalnızca bireyin içine kapanması ya da toplumsal suskunluk, eylemsizlik gibi pasif bir davranış değildir. Çünkü sessiz kalma kasıtlı olduğunda aktif yanı söz konusu olabilmektedir. Sessiz kalma davranışı kültür, nezaket, saygı, sır saklama, bağlılık, cehalet, başkaldırma, korku gibi çeşitli boyutlara sahiptir. Bu nedenle sessizliğe her zaman olumlu ya da olumsuz bir anlam atfedilememektedir (Erdost Çolak, 2015: 363-365). TDK tanımına göre sessizlik; gürültünün olmaması ve sükut anlamlarında kullanılmaktadır. Sükut ise bir şey bilmeme, bilmediğinden dolayı konuşmama, susma ve söz söylememe anlamlarına gelmektedir. Ancak örgütsel sessizlikte birey bilmediği için değil çeşitli nedenlerden dolayı bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı seçmektedir (Durak, 2018: 43).

Örgütsel düzeyde ele alındığında sessizlik; çalışanların bilinçli bir biçimde örgütün sorunlarına ve diğer ilgili konularına ilişkin görüş ve düşüncelerini farklı sebeplerle (gelecek tepkilerden çekinme, başkalarının görüşlerine uyma isteği, sorun yaratan biri olarak görülme ya da düşüncelerinin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına dair inancı vb.) ifade etmemesi ve bunun kolektif bir olgu olması şeklinde tanımlanabilir (Erdost Çolak, 2015: 368). Geçmişten günümüze yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların birçok durum ve olayı (örgüt kültürü, çalışma ortamı, kişiler arası ilişkiler, yönetici tutumu vb.) değerlendirerek bu nedenler doğrultusunda çeşitli sessizlik tanımları geliştirdikleri görülmektedir (Örenlili, 2018: 3).

Bowen ve Blackmon (2003: 1396) örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel konularda fikir, düşünce ve önerilerini iş çevreleriyle bilinçli olarak paylaşmamaları, diğer bireylere anlatamadıkları problemlerini sessizlikle yansıtmaya çabalamaları olarak tanımlamaktadır.

Dyne ve diğeri (2003: 1361) sessizliği mevcut bilgiyi diğeriyle bilinçli olarak paylaşmayarak koruma veya o bilgiye dair düşünce sahibi olmaması şeklinde ifade etmektedirler. Dolayısıyla sessizlik, yalnızca susma olarak değil bilginin önemini düşünerek saklamayı da ifade edebilmektedir.

Henriksen ve Dayton (2006: 1540) örgütsel sessizliği örgütün karşılaştığı problemlere çözüm getirebilecek düşünce ve önerilerle ilgili konuşmamak ve bu durumun kolektif bir olguya dönüşmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Çakıcı (2007: 147) ise örgütsel sessizliği ülkemizdeki izlenimleri sonucunda inanç açısından yorumlamış, sessizliğin kişisel ve örgütsel yaşantımızda atasözleri ve deyimlerde saklı olduğunu, bireysel ilişkilerimize nüfuz eden bir öğüt olduğunu belirtmiştir. “Söz gümüşse, sükut altındır”, “Erken öten horozun başını keserler” gibi dilimize yerleşmiş sözler ile konuşmanın birey için olumsuz sonuçlar doğuracağı inancına bağlı olarak sessizliğin geliştiğini ifade etmiştir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimine bakıldığında sürecin üç döneme ayrıldığı görülmektedir. Başlangıç dönemi 1970 ve 1980’li yılların ortasına kadar olan dönemde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. İkinci dönem 1980’den itibaren 2000’li yıllara kadar yapılmış çalışmalardan, üçüncü dönem ise 21. yüzyıldan itibaren yapılan çalışmalardan oluşmaktadır (Brinsfield ve diğeri, 2009: 4).

Başlangıç döneminde araştırmacılar sessizliğin farklı biçimlerini ele almışlardır. Özellikle Hirschman’ın 1970 yılında yapmış olduğu Exit, Voice and Loyalty adlı çalışması bu dönemin örneklerindedir (Durak, 2018: 46). Hirschman örgütsel sessizliğin çalışanların hoşnut olmadığı durumları ifade etmesinde ve örgütle olan ilişkilerini devam ettirmeme vb. durumlarda görüldüğünü belirtmiştir (Brinsfield ve diğeri, 2009: 8-9). Bu dönemde yapılan çalışmalardan bir diğeri de Rosen ve Tesser’in The Mum Effect (Mum Etkisi) adlı çalışmasıdır. Mum etkisi; çalışanın tepki almaktan korkması ya da huzursuzluk yaratacağı düşüncesi ile olumsuz bilgileri iletmede ki isteksizliği olarak tanımlanmıştır (Conlee ve Tesser, 1973: 588-589). Bu dönemde yapılmış önemli çalışmalardan biri de Noelle-Neumann’ın Spiral of Silence (Sessizlik Sarmalı) teorisidir. Çalışmada sessizliğin kamuoyuna uyumlu bir biçimde nasıl ortaya çıktığı ve devam ettiği açıklanmıştır (Brinsfield ve diğeri, 2009: 11).

1980'den itibaren 2000'li yıllara dek süren dönem ikinci dönem olarak incelenmektedir. Bu dönem konuşma ile sessizlik konuları: sorun bildirme, örgütsel muhalefet, şikayetçi olma gibi yeni araştırmalarla genişletilmiştir. 1990'ların sonuna gelindiğinde ise çalışmalar sağır kulak sendromu, sosyal dışlama vb. konularda yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar sessizliğin gelişimi açısından büyük öneme sahip olmuştur (Durak, 2018: 46).

Üçüncü dönem 21. yüzyıldaki çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemden önce yapılan tüm çalışmalar doğrudan sessizlik kavramını ele almamış olsa da kavramı örgütler için olguya dönüştürecek bulguları kapsadığından dolayı örgütsel sessizlik için önemli katkılar sağlanmıştır (Algın, 2014: 9). Örgütsel sessizlik kavramı bu dönemde Morrison ve Milliken'in çalışmaları ile yönetim literatürüne geçmiştir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 261). Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği, örgüt içinde bireylerin fikirlerini kasıtlı olarak dile getirmemesi, kendilerine saklamaları olarak tanımlamış ve sessizliği örgüt gelişimini engelleyen bir durum olarak değerlendirmişlerdir. Bu döneme çalışmaları ile katkı sağlayan Pinder ve Harlos (2001: 334) ise örgütsel sessizliği; bireyin örgütün koşullarını, değişimini etkileyebilecek veya düzeltebilecek düşüncelerini davranışsal, bilişsel ya da duyuşsal değerlendirmeleri ile ilgili olarak bilinçli bir şekilde ifade etmemesi olarak tanımlamışlardır. Dyne, Ang ve Botero (2003) ise yapmış oldukları çalışma ile sessizliği korunmacı, korumacı ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1362). Bu ayırım genel kabul görmüş, yönetim alanında birçok bilimsel çalışmada kullanılmış ve sessizlik boyutlarının sınıflandırılmasında esas alınmıştır.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEMEL TEORİLERİ

Çalışanların sessiz kalmasına neden olan durumları incelemek üzere çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Beklenti Teorisi, Fayda Maliyet Analizi Teorisi, Kendini Uyarılma Teorisi ve Sessizlik Sarmalı sessizliği açıklayan başlıca teorilerdir.

3.1. BEKLENTİ TEORİSİ

Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, bir davranış için istenilen sonuçları sağlayacağı ya da istenmeyen sonuçların önüne geçeceği düşünülüyorsa, birey de olumlu sonuçların yüksek olacağını tahmin ediyorsa, o davranış için olumlu bir tutum geliştirecektir. Bireyin düşüncelerini açıkça ifade etmesine yönelik olumlu bir değerlendirmesi, o yönde davranma olasılığını da artıracaktır. Dolayısıyla, birey açıkça

konusmasının kendisi için olumsuz bir sonuç yaratacağına inanırsa açık konuşmayı önemsiz olarak değerlendirecek ve sessiz kalmayı tercih edecektir (Premeaux, 2001; akt. Çakıcı, 2007: 152).

3.2. FAYDA MALİYET ANALİZİ TEORİSİ

Fayda maliyet analizi bireyin açık bir şekilde sergilemediği iç analizini ifade etmektedir. Birey örgüt içerisinde konuşma ya da sessiz kalma kararını verirken hangi davranışın kendisi için daha faydalı olacağını değerlendirerek analiz yapmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540). Bu analizde, önemli ya da önemsiz olmasına bakmaksızın, fikirlerini söylemenin kendilerine nasıl bir faydası veya maliyeti olabileceği hesaplanmaktadır. Analiz sonucunda birey konuşmanın fayda sağlamayacağına, aksine konuşma sonucunda bazı olumsuz koşullarla karşı karşıya kalacağına karar verirse; konuşmamayı tercih edip sessizleşebilecektir (Örenlili, 2018: 9).

3.3. KENDİNİ UYARLAMA TEORİSİ

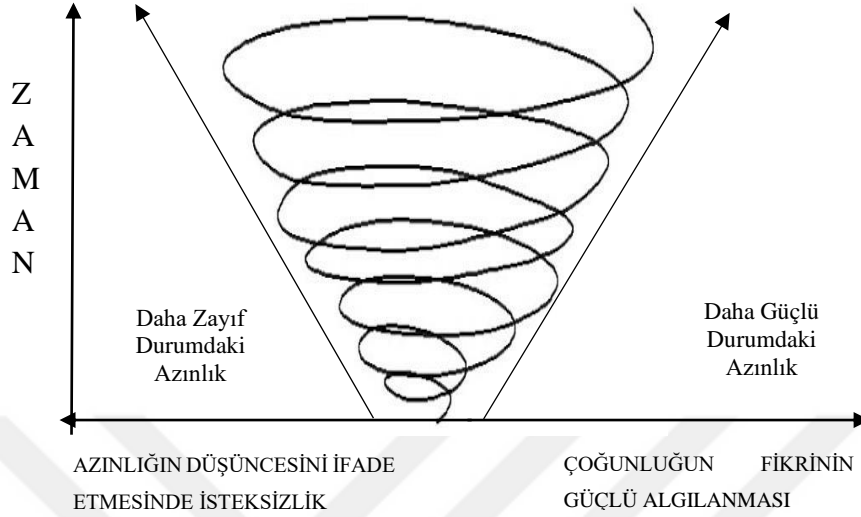
Sessizlik ile ilgili teorilerden biri de kendini uyarılama teorisidir. İçinde bulunduğu ortama kendini uyarlayabilen birey daha iyi bir imaj oluşturabilmek adına davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirebilirken, kendini uyarlayabilme düzeyi düşük olan birey duygularını ve düşüncelerini doğrudan yansıtmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542). Birey örgüt içerisinde ihtiyaç duyduğu birliktelik için örgüte uyum sağlama çabasına girer. Bu birliktelik ve ait olma girişimi sonucunda birey örgüte kendini ya uyarlamak zorunda kalacak ya da dışlanma tehdidiyle karşı karşıya kalacaktır. Dışlanma tehdidini algılayan birey örgüte ve ortama devamlı uyum gösterme davranışı sergilemeyi tercih edecektir. Özellikle kişilerarası ilişkilerde karşı tarafı izleme, dinleme, geri bildirim gibi tepkileri düşünce süzgecinden geçirerek zihninde belirli bir davranış kalıbı oluşturacaktır. Burada birey ya örgüte kendini uyarlayacak ya da sessiz kalmayı tercih edecektir (Çiftçi, 2015: 16).

3.4. SESSİZLİK SARMALI

Noelle-Neumann'ın geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisinin temelinde dışlanma korkusu yer almaktadır. Neumann'a göre, bireyin dışlanma korkusu onu baskın/güçlü tarafta olmaya yöneltmektedir. Bireyin sahip olduğu düşüncesinin azınlıkça benimsendiğini düşündüğünde hissettiği rahatsızlık, sessizlik sarmalı teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu durumu algılayan, görüşlerini çoğunluğa uygun şekilde değiştiren bireylerin sayısı arttıkça görüşlerden biri daha baskın olmaktadır. Bu durumda birinin

konusması, diğerinin sessizliği olarak tekrarlanan döngü sarmal sürecini başlatmaktadır (Algın, 2014: 26).

Şekil 2. Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397.

Sessizlik sarmalı, örgüt gelişimi için ihtiyaç duyulan bilgi aktarımı ve yenilikçi fikirler oluşmasının önüne geçebilir. Örgütün gelişimi ve yeniliklere açık bir yapı için için sessizlik sarmalı oluşumunun önlenmesi, düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilebilmesi gerekmektedir (Kahveci, 2010: 12).

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Farklı durum ve beklentilerle ilişkili olarak oluşan sessizlik için bazı boyutlar belirlenmiştir. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, kavramın boyutları ile ilgili kimi yazarlar tarafından ikili kimi yazarlar tarafından ise üçlü ayrımın yapıldığı görülmektedir (Taşkıran, 2011: 77). Pinder ve Harlos (2001), sessizliği iki boyutta ele alarak kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik ayrımı yapmışlardır. Dyne vd. (2003) ise, Pinder ile Harlos'un belirlediği boyutlara üçüncü bir boyut eklemişler ve sessizliği kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. (Ergun Özler, 2015: 384).

Tablo 1. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

DAVRANIŞ BİÇİMİ İŞGÖREN GÜDÜLERİ	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ Bilinçli olarak işle ilgili fikir ve görüşlerin esirgenmesi.
İlgisiz Davranış İtaat temelli Fark yaratmayacağı düşüncesi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Fark yaratmayacağı düşüncesi ile görüş bildirmeme. Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak.
Korunma Amaçlı Davranış Korku temelinde Korku/bireysel risk düşüncesi	KORUNMACI SESSİZLİK Korku temelli olarak bilgiyi esirgeme. Kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etme.
Başkalarına Yönelik İş birliği temelinde Fedakârlık hissi	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İş birliği temelinde gizli bilgileri esirgeme. Örgüt yararı için özel bilgileri koruma.

Kaynak: Dyne ve diğerleri, 2003: 1363.

4.1. KABULLENİCİ SESSİZLİK

Kabullenici sessizlik, bireyin düşüncelerini ve önerilerini açıkça söylemenin anlamsız ve gereksiz olduğunu, bir şey değiştirmeyeceğini düşünerek sessiz kalmasıdır (Dyne ve diğerleri, 2003: 1366). Morrison ve Milliken (2000), bireyin ne düşündüğüne yönetim tarafınca değer verilmediğine ilişkin inancı sebebiyle sıklıkla sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Knoll ve Dick, 2013: 350).

Sessizliğin bu boyutunda birey içinde bulunduğu durum ile ilgili bilgi sahibidir ve bu durumu değiştirebilecek alternatif yolların farkındadır ancak, bu yollara başvurma konusunda isteksiz davranması söz konusudur. (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349). Bireyler mevcut durumu kabullenirler, değiştirmek için hiçbir girişimde bulunmazlar ve konuşmakta da ilgisiz davranırlar (Çakıcı, 2010: 32).

Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların kabullenici sessizlik davranışı göstermeleri beklenen bir durumdur. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde yönetici ve çalışan etkileşimi en alt seviyede olduğu için çalışanın iletişim kanalları kapanmaktadır. Yöneticisi ile iletişim sağlayamayan çalışan ise doğal olarak düşüncelerini kendine saklayarak kabullenici sessizliğe yönelmektedir (Kurnaz, 2019:

51). Bu doğrultuda örgütlerde kabullenici sessizliği önleyebilmek, çalışanların yöneticiler tarafından cesaretlendirilmesi ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir çalışma ortamının sağlanması ile mümkün olacaktır.

4.2. KORUNMACI SESSİZLİK

Korunmacı sessizlik bireyin kendini dış tehdit unsurlarından koruma amacı ile korku temelli olarak fikir ve görüşlerini diğerlerinden esirgemesi olarak tanımlanabilir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1367). Korunmacı sessizlik, karşılaşılması olası zararlardan korunmayı, başkalarının kendisi hakkında olumsuz düşünmesini istememeyi, diğerleri ile ilişkilerini koruma isteği vb. içerir (Erdost Çolak, 2015: 385). Pinder-Harlos (2001: 348) korunmacı sessizliği, bireyin kişisel nedenlerle açıkça konuşmasının doğuracağı sonuçlardan çekindiği için bilinçli şekilde sessizliği seçmesi şeklinde tanımlamışlardır. Birey mevcut durum hakkında fikir sahibidir ancak kendini koruma adına onları dile getirmemektedir.

Kabullenici sessizliğin aksine korunmacı sessizlik bireyin alternatifleri olmasına rağmen mevcut zamanda görüş ve fikirlerini esirgemenin en iyi strateji olduğuna inanmasıdır. Korunmacı sessizlikte birey örgüt içerisinde yapılan hataları, sorunları görmezden gelme ya da gizleme yolunu seçebilir (Çakıcı, 2010: 33), kendini korumak için yöneticilerine düşüncelerini ve önerilerini iletmeyebilir. Çünkü birey düşünce ve önerilerini yöneticilerine ilettiğinde faydadan çok zarar göreceğini düşünmektedir. Tamamen bireyin kendini güvence altına almak için gösterdiği bir davranış biçimidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).

4.3. KORUMACI SESSİZLİK

Daha önce açıklanan kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik Morrison-Milliken (2000) ve Pinder-Harlos (2001) tarafından geliştirilmiştir. Üçüncü tür sessizlik olarak ele alınan korunmacı sessizlik ise Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilmiş, yönetim alanına kazandırılmıştır (Taşkiran, 2011: 80). Korunmacı sessizlik çalışanın, örgütün ve örgütteki çalışanların çıkarlarını düşünmek, onlara zarar vermemek veya onlara fayda sağlamak amacıyla işle alakalı bilgi, düşünce ve görüşlerini saklaması veya ifade etmemesidir. Korunmacı sessizliğin temelinde fedakârlık, özveri ve iş birliği düşüncesi yer almaktadır (Kanbur, 2018b: 387).

Korunmacı sessizlik; bireyin özgeci ve iş birliği güdüleriyle, iş hakkındaki fikir ve değerlendirmelerin örgütün diğer üyeleri veya doğrudan örgüt yararının düşünülerek

ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Korumacı sessizlikte özgecilik ve diğerlerinin yararını düşünerek bilinçli bir davranış söz konusudur. Aynı zamanda korunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlikte bilinçli olarak gerçekleştirilen bir davranıştır (Durak, 2018: 57). Korumacı sessizlik, bireyin işle ilgili düşünce ve görüşlerini insanların yararı için, başkalarının mutluluğunu düşünme ve yardımseverlik gibi nedenlerle saklamasıdır. (Karabağ Köse, 2013: 37). Bireyin, örgütün ve iş arkadaşlarının çıkarlarını korumak amacıyla iyi niyetli duygular beslemesini ifade eden bu boyut bilinçli ve proaktifdir (Meriç, 2017: 88).

5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgütün niteliği ne olursa olsun karar alma sürecinde, sorunların belirlenmesi ve çözümünün sağlanması noktasında, ayrıca yenilik ve değişimin gerekli olduğu durumlarda çalışanların düşünce, fikir tespiti ve önerileri oldukça önemli bilgi kaynaklarıdır. Mevcut insan kaynağından yararlanmamak veya yararlanamamak, örgütün en önemli kaynağının israf edildiği anlamına gelmektedir. Bu durum yalnızca israf ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda oluşacak kolektif bir sessizlik iklimi; üyeleri stresli ve huzursuz hale getirerek, örgüte ve diğer üyelerine karşı sinik davranışlar sergilemelerine, değişim ve yenilik için enerjiden yoksun bir hale gelmelerine neden olmaktadır (Alparslan, 2016: 883). Bu nedenle çalışanların sessizlik davranışına yol açan faktörlerin belirlenmesi bu duruma yönelik çaba gösterilmesi için önem kazanmaktadır. Örgütte bireyin sessizliği öznel ve soyut bir derinliğe sahip olduğu için sessizliğin nedenlerini net kalıplar ile açıklamak doğru olmayabilir. Örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden birçok neden farklı örgütlerde farklı biçimlerde görülebilir. Ancak daha önceden yapılmış araştırmalar ve bilimsel analizler değerlendirildiğinde sessizliği oluşturan faktörler belli başlıklar altında toplanabilir (Eroğlu ve diğerleri, 2011: 102). Konu ile ilgili yazın incelendiğinde örgütsel sessizliği oluşturan faktörler; bireysel, örgütsel ve üst ile ilişkiler olmak üzere üç farklı grupta incelendiği görülmektedir (Taşkiran, 2011: 83-84).

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011: 102) örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri şu şekilde özetlemişlerdir:

Tablo 2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Bireysel Faktörler	
	• İlişkilerin Zedelenmesi ile ilgili Korkular
	• Deneyimler
	• Yönetime Karşı Güvensizlik Hissi
	• Sosyal İzolasyon ile ilgili Korkular
	• Kişisel Özellikler
	• Konuşmanın Risk Yaratacağı Düşüncesi

Tablo 2. (Devam) Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Yönetimsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilerin Kaygısı• Yöneticilerin Örtük İnanışları• Yöneticilerin Kişilik Özellikleri
Örgütsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none">• Adaletsizlik Kültürü• Sessizlik İklimi

Kaynak: Eroğlu vd., 2011: 102.

5.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Örgütte bireyi sessiz kalmaya iten sebeplerden bazıları sahip olduğu bireysel özellikleri ile ilgili olabilmektedir. Sessizlik bireyin kişilik ve demografik (yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim düzeyi) özelliklerine ve mevcut konunun durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, herhangi bir konuda arkadaşlarıyla konuşabilen bir kişi, aynı konuda yöneticisiyle konuşmamayı, sessiz kalmayı tercih edebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315).

Sessizliği etkileyen bireysel faktörlerden biri kişiliktir. Bireyin davranışlarının nedenini anlayabilmek için kişiliğini bir bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir (Eren, 2014: 92). Pinder ve Harlos, kişiliğin üç özelliği olan özsaygı, kontrol odağı ve iletişim kaygısının bireyin sessizliğe yönelmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Olumsuz sonuç ile ilgili endişelerin iletişim kaygısına neden olması ya da düşük özsaygı bireyin sessizliğine neden olabilir. Kontrol odağı bireyin sessizliği tercih etmesinde belirleyici unsurlardan biridir. Pinder ve Harlos dış kontrol odağına sahip bireylerin, iç kontrol odaklı olanlara kıyasla sessizliği daha fazla tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Briensfield, 2009: 71-72). Bireyin sessizliği tercih etmesinde etkili bir diğer faktör cinsiyettir. Kadınların ekonomik anlamda bağımsızlıklarını elde edememiş olması, toplumda gücün nispeten erkeklerde olması ve ataerkil yapı nedeniyle kadına verilen annelik rolü ve bununla ilişkili olarak daha az kadın çalışan olması gibi sebepler kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır (Erdost Çolak, 2015: 375). Bireyin örgüt içinde farklı rol ve statülere sahip olması da davranış farklılaşmalarına neden olmakta ve sessizlik davranışına etki edebilmektedir. Yüksek statü sahibi bireyler üstlendikleri role göre daha çok konuşabilmekte, düşük statü sahibi bireyler ise örgüt içindeki konumlarından dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Örenlili, 2018: 24). Yaş unsuru incelendiğinde ise, bireyin yaşı ilerledikçe uyum düzeyi ve problemler karşısında rahatlık hissini artmakta ve bu durumda da sessizleşmesi görülebilmektedir. Noelle-Neuman örgütte yaşlı bireylerin gençlere göre daha çok risk altında oldukları

düşüncesiyle fikirlerini söyleme konusunda daha isteksiz olduklarını belirtmiştir. Yapılan araştırmalar bireyin aynı zamanda dışlanma korkusu, terfi alamama ya da problem çıkarıcı kişi olarak görülme gibi endişelerinden dolayı da sessiz kalma davranışına yönelebileceğini göstermektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1472).

5.2. YÖNETSEL FAKTÖRLER

Örgütsel sessizliği oluşturan en önemli faktörlerden biri de yönetsel faktörlerdir. Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin yönetsel açıdan iki sonuca bağlandığını belirtmişlerdir. Bunların ilki yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, ikincisi ise yöneticilerin örtük inançlardır (Gülşen, 2015: 32). Bir örgütte yönetici gücün sahibi ve işleyişten sorumlu olan kişi olsa da çalışanlar tarafından her zaman doğru karar alan ve yönetme işini en doğru şekilde üstlenen yönetici statüsünde olmak da istemektedirler. Dolayısıyla yönetimle ilgili konularda çalışanlarından gelebilecek olumsuz bir geribildirim için endişelenebilirler. Söz konusu bu endişe yöneticinin inandırıcılık ve güç konusunda sorgulandığı hissinden kaynaklanmaktadır. (Algın, 2014: 18-19). Bireylerin olumsuz dönüşlerde bulunması yöneticilerin korumasız ve beceriksiz hissetmesine yol açabilmektedir. Bazı araştırmacılar yöneticilerin olumsuz dönüşler aldığı anda, görmezden gelme ya da kaynak güvenilirliğine saldırma vb. yollarla onu geçersiz kılmak üzere çeşitli davranışlar sergilediklerini saptamıştır. Aynı zamanda yöneticilerin utanma, tehdit ya da incinebilirlik duygularından kaçma ihtiyacı duyduklarını da belirtmişlerdir (Erdost Çolak, 2015: 371). Bu bağlamda yöneticiler, yönetim ile ilgili eksiklerin vurgulandığı durumların oluşmasını engellemek için çalışanların yönetim sürecinde aktif bir biçimde yer almasını kısıtlamayı ya da baskı ile sessiz kalmasını sağlamayı tercih edebilmektedirler. Yöneticilerin örtük inançlarından biri, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiği ve kusursuz olduğu inancıdır. Bir diğer inanç ise çalışanların bencil olduğunu, yalnızca kendi menfaatlerini düşündüklerini ve herhangi bir ödül veya güvenilmez ve tembel olduklarını, ceza olmadan örgütün yararına hareket etmeyeceklerini düşünmeleridir (Çakıcı, 2007: 155).

Çalışanların zayıf ve bencil, yöneticinin ise işinde kendini kusursuz gördüğü ve görüş farklılıklarına sıcak bakılmayan örgütlerde yönetici tüm örgütteki bilgi akışı ile ilgili kontrol sahibi olmaya çalışacaktır. Bu yönelim yöneticinin tehdit gördüğü bilgi ve geribildirimlerden sakınmasını gerektirecektir. Bu nedenle bu tür algılamaların olduğu örgüt karar alma konusunda merkezileşecek ve yukarıya doğru geri besleme sistemini

sınırlandıracaktır. Bu durumda hiyerarşinin fazla olduğu merkezi bir örgüt yapısında çalışanlar sessizliğe yönelecektir (Taşkıran, 2011: 70).

5.3. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütte çeşitli durumlar ve olaylar karşısında sessiz kalan bireyler, her zaman yalnızca bireysel özelliklerinden dolayı değil, örgütsel yapıdan kaynaklanan sebeplerle de sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Güç mesafesi, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, adalet anlayışı gibi örgütsel yapıdan kaynaklı faktörler de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabilmektedir. Pinder-Harlos (2001: 334-335) sessizliği, adaletsizliğe karşı bir reaksiyon olarak ele aldıkları çalışmalarında, sessizliği oluşturan örgütsel faktörlerden birinin örgütteki adaletsiz uygulamalar olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar, örgütte uygulamaların ve kararların adaletsiz olduğunu algıladıklarında sessizliği tercih edebilmektedirler. Örgütsel faktörleri oluşturan diğer unsur sessizlik iklimidir. Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar yaşanan problemler karşısında düşüncelerini ifade etmenin anlamsız olduğunu ve herhangi bir şeyi değiştirmeyeceklerini düşünürler. Sessizlik iklimi çalışanların doğru ve mantıklı düşünceleri olduğu halde düşüncelerini ifade etmeyen bireylerin bir araya gelmesi ile oluşur. Bireyler böyle bir iklimde düşüncelerini ifade ettiklerinde olumsuz ve tehlikeli sonuçlarla karşılaşacaklarını düşünerek sessiz kalırlar. (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Çalışanları örgütte sessiz kalmaya iten faktörlerden biride, örgüte karşı duydukları güvensizliktir. Güvensizlik, örgütte çalışan ile yönetici arasında olumsuz bir ilişki sisteminin oluşmasına ve bu doğrultuda iş birliğinin azalmasına sebep olan önemli bir konudur. Çalışanların örgüte karşı güven düzeyi düşük olduğunda olumsuz bir sonuç olarak, örgüt içerisinde sessizlik iklimi hakim olabilecektir (Acaray, 2014: 118). Ayrıca örgütte karar almanın merkezileşmesi, hiyerarşinin artması ve açık bir iletişim ortamının olmaması da sessizliği oluşturan örgütsel faktörlerdendir (Erdost Çolak, 2015: 373).

6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Ekonomik bir amacı olsun ya da olmasın sosyal bir toplulukta var olan tüm örgütleri amaçlarına ulaştırma sürecinde en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsanın düşünceleri, önerileri ve kaygıları örgütsel süreçleri oluşturan ve yönlendiren bir unsurdur. Bu nedenle örgütün, entelektüel sermayenin etkin bir unsuru olan insan kaynağından rasyonel seviyede yararlanabilmesi önemli bir yetkinliktir. Ancak bunun sağlanabilmesi için öncelikle çalışanların kendilerini güvende hissetmesi, düşüncelerini

ifade etmesi durumunda olumsuz tepki veya davranışla karşılaşmayacağına inanmaları ve dışlanmayacaklarını bilmesi gerekmektedir (Alparslan, 2016: 902-903). Çalışanlar çeşitli sebeplerle fikir ve görüşlerini ifade edemediklerinde hem örgüt hem de çalışan açısından çeşitli sonuçlar ortaya çıkacaktır. Örgütsel sessizlik ile ilgili sonuçlar da nedenlerinde olduğu gibi çok boyutlu bir yapıyla değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle sonuçlar örgütsel ve bireysel açıdan incelenmektedir. (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124).

Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarından biri çalışanın kendini değersiz hissetmesidir. Çalışanlar konuşmadıkları için ya da amir ve yöneticileri kendilerini dinlemediğinden dolayı değersiz olduklarını hissetmektedirler. Çalışanlar örgüt tarafından değer görmediğini düşündüklerinde örgüte daha az güvenmekte ve daha az değer vermektedirler. Örgüte ilişkin güvenin azalması ise bireyde motivasyonun düşmesine ya da örgütten ayrılmaya sebep olmaktadır (Durak, 2018: 76). Sessizliğin bireysel sonuçlarından bir diğeri ise çalışanların çevrelerini kontrol etme eksikliğine dair olan algılarıdır. Çalışanlar düşünce ve önerilerini açıkladıklarında çevreleri üzerinde kontrol duygusu sağlamaktadırlar. Ancak konuşma imkânı verilmediğinde kontrol ihtiyaçları karşılanmamakta ve kendilerini örgütsel süreçler ve çevrelerini etkileme konusunda yetersiz hissetmektedirler. Bu yetersizlik hissi ise tatminsizlik, motivasyon eksikliği, stres ve psikolojik geri çekilme gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkilerinden biri de bilişsel uyumsuzluğa sebep olmasıdır. Bilişsel uyumsuzluk bireyin yapmayı düşündüğü ve yaptıklarının farklı olması sebebiyle hissettiği rahatsızlıktır. Örgütsel sessizlik bireyin bilişsel uyumsuzluğunun artmasına sebep olmaktadır. Uyumsuzluk yaşayan birey kendi inanç ve davranışlarına dair uyumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışacaktır. Uyumsuzluğu değiştiremeyen birey ise endişeye kapılarak stres ve çaresizlik duygularına kapılacaktır (Durak, 2018:77, Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Sessizlik aynı zamanda örgütsel açıdan da çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edememesi örgütsel süreçlerin gelişimini zorlaştırmakta ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sessizlik çalışanın mutluluğunu, motivasyonunu etkilediği için dolaylı olarak işi ve örgütü de olumsuz olarak etkilemektedir. (Durak, 2018: 85). Ayrıca, sessizlik örgüt faaliyetlerinde oluşan hata ve eksiklerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılmasında iyi bir geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. İyi bir geribildirim sistemi olmayan

örgütlerde hatalar kalıcı bir döngüye dönüşür ve daha da yoğun bir hal alır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566). Sessizliğin örgütsel açıdan en önemli sonuçlarından bir diğeri de karar alma ve değişim süreçleri üzerindeki etkisidir. Sessizlik nedeniyle örgüte farklı girdilerin sağlanamaması, çeşitli düşüncelerin tartışılmaması sonucunda bilgi akışı kısıtlanmakta ve karar almada etkinlik azalmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 719).

7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği ilk kez kavramsal olarak incelemişlerdir. Sessizliğin oluşumu ve nedenleri ile ilgili bir model geliştirmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında örgütsel sessizliği kavramsal olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmalarının temel amacı çalışanların neden bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemek olmuştur. Çalışma kapsamında algılanan adaletsizliği sessizliğin bir nedeni olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel sessizlik kavramını geliştirmişler ve sessizliğin oluşumunu sağlayan örgütsel faktörleri incelemişlerdir.

Dyne vd. (2003)'nin yapmış oldukları çalışma da Pinder ile Harlos'un çalışması gibi çalışanların neden bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini araştırmışlardır. Aynı zamanda sessizlik kavramını çok boyutlu bir şekilde ifade etmişlerdir. Çalışmada nitelikli çalışanların niteliksiz çalışanlara göre sessizliği daha fazla tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakıcı (2008) çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemek üzere bir çalışma yapmıştır. 508 akademisyen ile yapılan çalışmada akademisyenlerin %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiği belirlenmiştir. Çalışma sonucunda sessiz kalınan konuların etik konular ve sorumluluklar, çalışanların performansı, yönetim sorunu, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları olduğu belirlenmiştir.

Ehtiyar ve Yanardağ (2008) yapmış oldukları çalışma ile örgütsel sessizliğin nedenleri, etkileri, sonuçları ve yönetici ile çalışanların örgütsel sessizlik iklimine karşı tutumlarını ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışma Antalya'da faaliyet gösteren 3 zincir otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucuna göre yaş, cinsiyet gibi demografik faktörler ile sessizlik boyutları üzerinde negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların fikirlerini ifade ettiklerinde olumsuz bir tepki ile karşılaşmaktan korktukları ya da bunun sadakatsizlik olarak algılanacağını düşündükleri belirlenmiş, örgütsel sessizlik için yönetim harekete geçmezse olumsuz

sonuçlar görülmeye başlanacağı bunu önlemek için örgütte açık iletişim ortamının oluşturulması gerektiği belirtilmiştir.

Taşkıran (2010) alışmasında liderlik stilinin sessizlik kavramına etkisini örgütsel adaletin aracı rolü üzerinden incelemiştir. Çalışma için İstanbul da beş yıldızlı otellerde görev yapan 602 çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların adalet algısının yüksek düzeyde olduğu ve yöneticinin dönüştürücü lider olarak değerlendirildiği grlmştir. Ayrıca rgtsel adalete ilişkin algının düşük veya yüksek oluşuyla ilgili olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etki düzeyinin değiştiği belirlenmiştir.

Kahveci (2010), ilkokullarda örgütsel sessizlik ve bağlılık ilişkisini araştırmıştır. Çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan ğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ve bağlılık düzeylerini tespit etmek ve sessizliğin bağlılıkla ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma için Elazığ'da 20 ilköğretim okulunda çalışan ğretmen ve yöneticilerden anket yolu ile veriler toplanmıştır. Katılımcıların rgtsel sessizlik düzeyinin yüksek olduğu bağlılıklarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre sessizliğin artmasıyla birlikte bağlılığın azaldığı grlmştir.

Alparıslan (2010), sessizlik iklimi ile çalışanların davranışları arasındaki etkileşimi araştırmıştır. Araştırma Mehmet Akif Ersoy niversitesinde çalışmakta olan ğretim görevlileri üzerinde yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre ğretim görevlileri sessizlik davranışı göstermediklerine dair yanıtlar vermiştir. Ancak yine de lldğnde algılanan örgütsel sessizlik ikliminin oluşması ile çalışanın sessiz kalması arasında karşılıklı etkileşimin olduğu belirlenmiştir. Demografik zellikler söz konusu olduğunda bireyin yaşı, ekonomik durumu ve kurumda çalışılan sreye bakıldığında ise sessizliğin altında yatan sebebin değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gl ve zcan (2011), mobbing ile sessizlik ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın amacı çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerini belirlemek ve mobbinge maruz kalan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimine girip girmediklerini belirlemektir. Araştırma için veriler Karaman İl zel İdaresinde alışan 75 kamu görevlisinden anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların düşük düzeyde mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının anlamlı ve orta dereceli olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Beheshtifar, Borhani ve Moghadam (2012) örgütsel başarının sağlanmasında örgütsel sessizliğin yıkıcı rolünü incelemiştir. Çalışmada örgütün başarıya ulaşmasında örgütsel sessizliğin bir engel oluşturduğu, sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde maddi açıdan zararlar ortaya çıktığı, örgütün genel işleyişinin bozulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında bu durumu önlemek için çalışan kararlarını destekleme, eğitim programları sağlama vb. öneriler de geliştirilmiştir.

Ayan (2013) bankacılık alanında yaptığı çalışmada liderlik stillerinin örgütte olumsuz sonuçlar oluşturan sessizlik ve tükenmişlik seviyesini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırma verileri Marmara bölgesinde yer alan 8 kamu ve devlet bankasının çalışanlarından anket formları ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları dönüştürücü liderliğin sessizliğin tüm boyutları üzerinde negatif etkiyle azalma sağladığını göstermiştir.

Rhee, vd. (2014) güç mesafesi, kolektivizm, cezalandırma ve sessizliğin çok boyutlu yapısı arasındaki ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda güç mesafesinin kabullenici sessizliğe neden olduğu ancak korunmacı sessizlik üzerinde bir etkisini olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kolektivizm kabullenici sessizliğin oluşumunu sağladığı ancak korunmacı sessizliği etkilemediği ve cezalandırmanın ise korunmacı sessizliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Üçok ve Torun (2015) örgütsel sessizliğin örgütsel ve bireysel nedenlerini belirlemek üzere nitel bir araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamında katılımcılara derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların çoğunlukla yöneticilerinin fikirlerini değerli bulmayacağına dair inançları nedeniyle kabullenici olarak, açık konuşmalarının getireceği bireysel sonuçlardan korkmalarından dolayı ya da kurum yararını gözetmelerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Fard ve Karimi (2015) İsfahan İslami Azad Üniversitesi (Khorasgan) çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile örgütsel güven ve sessizlik ilişkisini yapısal bir model ile açıklamayı amaçlamışlardır. Araştırma üniversitenin 180 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel güvenin örgütsel sessizlik, bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve örgütsel sessizlik yoluyla örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerinde dolaylı etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu da belirlenmiştir.

Acaray ve Sevik (2016) kültürel boyutlardan güç mesafesi ile toplulukçuluğun örgütsel sessizlikle ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma İstanbul merkezdeki uluslararası ölçekli bir firmanın 462 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre güç mesafesi kabullenici ve korunmacı sessizliği artırdığını ancak korunmacı sessizlikte etkisinin olmadığını göstermiştir. Aynı zamanda araştırma sonuçları toplulukçuluğun korunmacı ve kabullenici sessizliği azalttığını ve korunmacı sessizliği artırdığını ortaya koymuştur.

Dilek ve Taşkiran (2016), bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek üzere çalışma yapmışlardır. Çalışma için veriler İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 154 kişiden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kişisel özelliklerin sessizliğin alt boyutlarında anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kim, Jo ve Lee (2018) yöneticiye duyulan güvenin, iş yoğunluğunun ve örgütsel sinizmin klinik hemşirelerin örgütsel sessizliği üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırma için 6 hastanede çalışan 134 hemşireden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiye güven, iş yoğunluğu ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca çalışma sonucunda örgütsel sessizliği önemli ölçüde etkileyen faktörlerin yöneticiye güven ve mevcut işyerindeki çalışma süresi olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucuna göre klinik hemşirelerin örgütsel sessizliğini azaltmak için yöneticiye duydukları güvenin artırılması ve iş yoğunluğunda değişiklikler yapılması önerilmiştir.

Timuroğlu ve Alioğulları (2019) örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini Erzurum'da görev yapan araştırma görevlileri üzerinde araştırmıştır. Çalışmanın amacı Erzurum'daki araştırma görevlilerinin örgüt içinde yaşadığı durumları göz önüne alarak örgütsel güven ve sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışma sonucunda örgütsel güven ve sessizliğin ters yönlü/ anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile örgütsel sessizliğin çeşitli değişkenlerle birlikte aynı çalışma içerisinde yer aldığı bir çalışma görülmüştür. Fakat doğrudan psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin özellikle kadınlar üzerinde incelendiği bir araştırma görülmemiştir. Bu da çalışmanın özgün değerleri olarak görülebilir.

8. TOPLUMSAL CİNSİYET KAVRAMI VE KADINLARIN SESSİZLİĞİ

Cinsiyet kavramı, kadın-erkek arasındaki biyolojik, genetik ve fiziksel açıdan farklılıkları belirtirken, toplumsal cinsiyet kavramı kadın-erkek arasındaki toplumsal farkları belirtmektedir. Cinsiyet, genel olarak evrensel ve değişmez ancak toplumsal cinsiyet, zaman ve mekân durumuna göre farklılaşabilmektedir (Pınar, 2019: 5). Toplumsal cinsiyet, bir birey olarak kadın ve erkekten beklenen toplumsal değerler kapsamında oluşmuş roller bütünü olarak tanımlanmaktadır (Samsun, 2016: 55).

Toplumsal cinsiyet sosyal ortamın vazgeçilmez öğelerindedir ve bireyin kimlik oluşma süreci için etkilidir. Sosyal ortamlarda bireylerden cinsiyetleri ve sosyal ortamın o cinsiyet için beklentileri doğrultusunda kimlikler geliştirmesi beklenir. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet bireyin zihin ve benliğinin şekillenmesini sağlayan önemli unsurlardan biridir. Bu unsurlar üzerinde eril söylemin iktidar kurması ise bireylerin bu bakışın iktidarına maruz kalmalarına yol açmaktadır (Sankır, 2010: 2). Toplumsal cinsiyet ayrımı ile kadın ve erkek kavramları, cinsiyet kavramının ötesinde birtakım kalıplaşmış beklentileri içeren roller ve statüler bütünüyle özdeşleştirilmektedir. Bu ayrım ise kadınlar açısından eşitsizliklerin oluşmasında temel unsur olmaktadır (Bingöl, 2014: 108). Toplum yaşamında kadın ve erkeğin eşit olmadığı, erkeğin birçok alanda üstün kabul edildiği bir yapının varlığı yapılan araştırmalarla da desteklenmiş görülmektedir. Aynı zamanda toplumsal cinsiyette, cinsiyet temelli ayrımcılığı beraberinde getirmektedir. Ayrımla birlikte biyolojik özellikler esas alınarak sosyal alanlar, kamusal ve özel alan olmak üzere ikiye ayrılmış ve erkeğe kamusal alan, kadına ise özel alan ayrılmıştır. Sürecin oluşumundaki ana unsur ise eril tahakkümdür (Samsun, 2016: 55).

Kadınlar, tarih boyunca mevcut zaman koşullarına ve değişen statülere göre çeşitli ekonomik faaliyetlerde yer almışlardır. Hem aileleri için hem de ülke ekonomisi için önemli katkılar sağlayan kadınlar bugünkü konularına zorlu mücadeleler sonucunda ulaşmışlardır. Ancak tüm gelişmelere rağmen, yapılan çalışmalarda dünyanın her yerinde farklı derecelerde de olsa kadınların çalışma hayatında en önemlisi cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık olan birçok sorunla karşılaştıkları belirtilmektedir (Parlaktuna, 2010: 1217). Dolayısıyla toplumsal cinsiyet, örgütte pek çok uygulamayı ve özellikle kadın çalışanların davranışlarını etkileyen ve göz ardı edilmemesi gereken önemli bir unsur olmaktadır. Örgütsel sessizlik de bu doğrultuda toplumsal cinsiyetin etkisinin önemli bir şekilde hissedildiği çalışan davranışlarından birini oluşturmaktadır. Örgütte sessizlik konusu cinsiyet gözetmeksizin kadın-erkek tüm çalışanlar için tanımlanmasına rağmen

örgütsel yapı ve uygulamalardaki örtük eril yapı, toplumsal cinsiyet grubuna yönelik sosyal beklentiler vb. faktörler kadınları daha çok sessiz kalmaya itmektedir (Özen Kutanis ve Çetinel, 2014: 156). Kadınların uzun yıllar boyunca ekonomik olarak bağımsızlıklarını sağlayamaması, ataerkil yapıya bağlı olarak toplumda gücün daha çok erkeklerde olması, kadına verilen annelik rolü ve buna bağlı olarak kadınların çalışma hayatında daha az yer alması vb. nedenler kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır (Ergun Özler, 2015: 375). Böyle bir ortamda kadınlar iş hayatında aktif bir şekilde yer alabilmek, örgütsel süreçlere katkı sağlayacak düşüncelerini rahatça ifade edebilmek için daha çok desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu destek ihtiyacı ise kadınların psikolojik olarak güçlendirilmesiyle sağlanabilir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş bir kadın kendini daha yetkin hissedecek, örgütsel süreçlerde daha fazla yer alacak, fikir ve görüşlerini beyan etmekten çekinmeyecektir. Sonuçta hem kadın hem örgüt açısından fayda sağlanabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ

ETKİSİ: ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME

Çalışmanın ilk bölümünde psikolojik güçlendirme, ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik konusu incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çalışan kadınlar üzerine yapılan araştırma ve bu araştırmanın sonuçları incelenecektir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, Denizli’de tekstil sektöründe yer alan kadın çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda hem psikolojik güçlendirmenin hem de örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve sosyo-demografik özelliklere ilişkin oluşturulan gruplar (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve mesleki kıdem) arasındaki farklılaşmanın incelenmesi araştırmanın diğer amacıdır.

İlgili alanyazın incelendiğinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik kavramlarının çeşitli kavramlarla birlikte incelendiği çalışmalar mevcutken iki kavramı tekstil sektöründe ve kadınlar üzerinde inceleyen bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışma bu yönü ile önem kazanmaktadır. Çalışma içeriği açısından da yöneticilere yol gösterme ve çalışan davranışlarını çözümlenme konusunda çalışan diğer araştırmacılara yardımcı olması bakımından önemli olacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

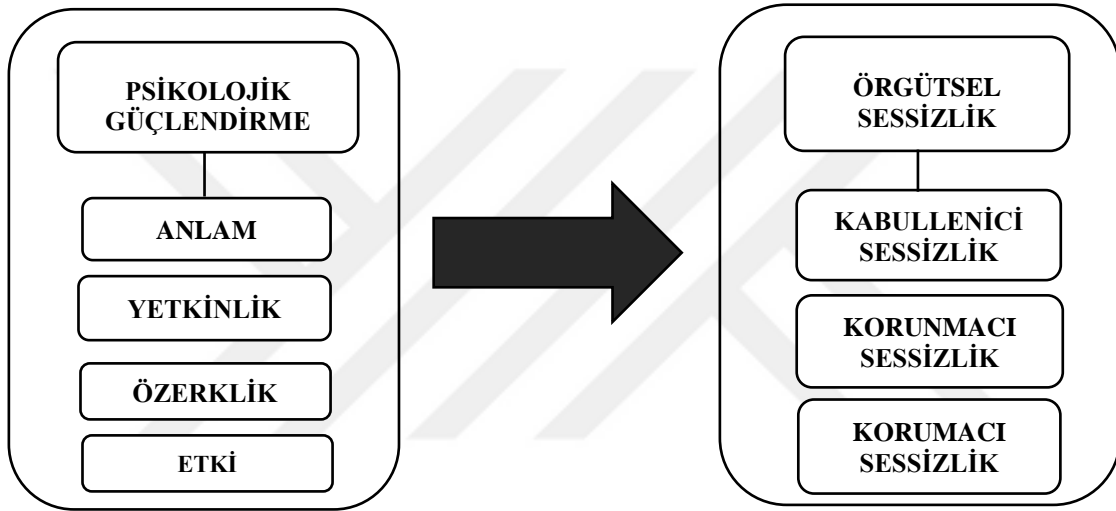
Her araştırmanın olduğu gibi bu çalışmada da birtakım sınırlılıklar vardır. Bu çalışma için seçilen örneklem grubunu Denizli ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren 2 tekstil işletmesinde çalışan 353 kadın oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın genellenebilirliği Denizli’de tekstil sektöründe çalışan kadınlar ile sınırlanmaktadır. Aynı zamanda yalnızca tekstil sektöründe çalışan kadınlar incelendiği için diğer sektörlerle ilgili genelleme yapmak mümkün değildir. Araştırma verileri 2020 yılı ağustos ve eylül aylarında toplanmış ve araştırma bulguları ilgili dönem aralığında fikir verebilmektedir.

Araştırma, kullanılan ölçüm araçlarının ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır. Anketi cevaplayan grubun formdaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini bildirecekleri varsayılmıştır. Aynı zamanda çalışma değişkenlerine ilişkin veriler, kullanılan ölçeklerin kapsamı ile sınırlıdır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin kadın çalışanlar aracılığıyla tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın modeli şekil 3'de yer almaktadır.

Şekil 3. Araştırmanın Modeli



4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel amacı psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin kadın çalışanlar aracılığıyla belirlenmesidir. Bu bağlamda ana hipotez:

H₁: Kadın çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirmenin, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisi de tek tek incelenmiştir.

Alt Hipotezler

- **H_{1a}:** Kadın çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin kabullenici sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H_{1b}**: Kadın çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H_{1c}**: Kadın çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Aynı zamanda araştırmada ikincil amaç yaş, medeni durum, pozisyon, mesleki kıdem, eğitim düzeyi gibi çalışanların demografik değişkenleri açısından psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Denizli ili tekstil sektöründe çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Denizli, kadın istihdam oranı olarak Türkiye ortalamasının üzerinde bir ildir (Denizli Ticaret Odası, 06.03.2019). Denizli'nin kadın istihdam oranı değerlendirildiğinde bu oranın ardında tekstil sektörünün yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Sektörde istihdam edilen her iki kişiden birinin kadın olması tekstilin kadın istihdam dostu bir sektör olduğunu göstermektedir (Denizli Valiliği, 02.10.2020).

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini çalışan kadınlar üzerinde inceleyen bu araştırmanın örneklemini Denizli'de faaliyet gösteren 2 tekstil işletmesinin kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 353 kadın çalışan oluşturmaktadır. Veri toplama işlemi 17.08.2020 ve 14.09.2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Kadın çalışanlara dağıtılan toplam 500 anket formundan 369 geri dönüş elde edilmiştir. Eksik kodlanan, hatalı ya da analiz için yeterli niteliği olmayan 16 anket formu araştırmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma 353 sağlıklı veri ile gerçekleştirilmiştir.

6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada birincil veri toplama tekniklerinden olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu bilimsel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde hazırlanmış ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 20.03.2020 tarihli ve 2020/37 sayılı kararı ile gerekli izinler(Ek-1) alınmıştır. Form; demografik özellikler, psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler verilecektir.

Demografik Değişkenler

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ulaşabilmek üzere katılımcıların cinsiyeti, yaşları, medeni durumları, eğitim seviyeleri, mevcut pozisyonları ve çalışma süreleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Araştırmada katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek üzere Spreitzer (1995)'in geliştirdiği ve Sürgevil, Tolay ve Topoyan(2013)'in uyarladığı Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Ölçekte anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının oluşturduğu 12 ifade yer almaktadır. Ölçekte 1,2,3 ifadeler anlam, 4,5,6 ifadeler yetkinlik, 7,8,9 ifadeler özerklik ve 10,11,12 ifadeler etki boyutunu ölçmeye yöneliktir. Ölçek 5'li Likert formatında hazırlanmıştır. Buna göre ölçek puanlaması 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarını belirlemek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun geliştirdiği ve Taşkiran (2011)'in uyarlamış olduğu Örgütsel Sessizlik Ölçeği ölçek sahibinden gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Ölçek kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlikten oluşan 3 boyut ile toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. İlk 5 ifade kabullenici sessizliği, 6,7,8,9,10 ifadeler korunmacı sessizliği, 11,12,13,14,15 ifadeler ise korumacı sessizliği ölçmeye yöneliktir. Ölçek 5'li Likert formatında hazırlanmıştır. Buna göre ölçek puanlaması 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

7. KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Sosyal bilim araştırmalarında kullanılan ölçeklerin dengeli ölçüm yapıp yapmadığının veya ölçekte yer alan maddeler çelişip çelişmediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Güvenilirlik analizi bu doğrultuda faydalanılan en yaygın analizlerdendir. Bir ölçek ne kadar güvenilir ise o ölçekten elde edilen veriler de o derecede güvenilir olacaktır. Araştırma kapsamında anket formlarında yer alan ifadelerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. İçsel tutarlılığın ölçümünde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan Cronbach's Alpha katsayısının değer aralığı 0-1'dir. Değerler 1'e

yaklaştıkça güvenilirlik oranı yüksek, 0'a yaklaştıkça ise düşük olarak değerlendirilmektedir. (Coşkun vd., 2015:124-126).

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi: Cronbach's Alpha Testi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Anlam	0,884	3
Yetkinlik	0,851	3
Özerklik	0,758	3
Etki	0,897	3
Psikolojik Güçlendirme	0,868	12
Kabullenici Sessizlik	0,782	5
Korunmacı Sessizlik	0,880	5
Korumacı Sessizlik	0,845	5
Örgütsel Sessizlik	0,843	15

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu çalışmada kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,868, örgütsel sessizlik ölçeği için ise Cronbach's Alpha değeri 0,843 bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; her iki ölçme aracı ve alt boyutlarının tamamının güvenilirlik düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha>0.70).

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

8.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DAĞILIMLAR

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem ve çalışılan birimlere ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	n	%	
Cinsiyet	Kadın	353	100,0
	Erkek	0	0
Toplam	353	100,0	

Tablo 4 incelendiğinde araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların tamamının(353) kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Grup	n	%	Alt Değer	Üst Değer
Yaş	19-30 yaş	89	25,2	19	58
	31-40 yaş	149	42,2		
	41 yaş ve üzeri	115	32,6		
Toplam		353	100,0		

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde; 89(%25,2)'unun 19-30 yaş, 149 (%42,2)'unun 31-40 yaş, 115 (%32,6)'inin 41 yaş veya üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 36,53 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Grup	n	%
Medeni Durum	Evli	267	75,6
	Bekar	86	24,4
Toplam		353	100,0

Tabloda katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında 267 (%75,6) katılımcının evli olduğu, 86 (%24,4) katılımcının ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

		n	%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	209	59,2
	Lise	95	26,9
	Önlisans	23	6,5
	Lisans	26	7,4
Toplam		353	100,0

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde 209 katılımcının (%59,2) ilköğretim, 95 katılımcının (%26,9) lise, 23 katılımcının önlisans (%6,5), 25 katılımcının (%7,4) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

	Grup	n	%
Pozisyon	Üretim	283	80,2
	Pazarlama	12	3,4
	Yönetim	20	5,6
	Destek	38	10,8
Toplam		353	100,0

Katılımcıların 289 (%80,2)'u üretim, 12 (%3,4)'ü pazarlama, 20 (%5,6)'si yönetim ve 38 (%10,8)'inin destek biriminde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Grup	n	%
Mesleki Kıdem	1-8 yıl	153	43,3
	9-16 yıl	91	25,8
	17 yıl ve üzeri	109	30,9
	Toplam	353	100,0

Katılımcıların 153 (%25,8)'ünün 1-8 yıl, 91(%43,3)'inin 9-16 yıl, 109(%30,9)'unun 17 yıl ve üzeri kıdemde olduğu belirlenmiştir.

8.2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİNE AİT ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmanın bu kısmında kadınların psikolojik güçlendirme düzeylerine ait betimsel istatistiklere ve demografik özelliklerine ilişkin farklılıklarının tespiti amacıyla yapılan analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 10. Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Kolmogrov-Smirnov			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Anlam	0,197	353	0,000	4,38	4,33	-0,090	0,068
Yetkinlik	0,246	353	0,000	4,51	4,66	-0,069	0,038
Özerklik	0,160	353	0,000	3,92	4,00	-0,845	0,609
Etki	0,104	353	0,000	2,98	3,00	-0,009	-0,890
Psikolojik Güçlendirme	0,053	353	0,020	3,95	4,00	-0,647	1,172

Elde edilen verilerin dağılımlarının belirlenmesinde merkezi eğilim ölçümlerinden aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılmıştır. George ve Mallery; medyan ile aritmetik ortalama değerinin birbirine yakın ya da eşit olması ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde olması durumunda verilerin normal dağılımdan geldiğini belirlemiştir (George ve Mallery, 2010; akt. Şahin ve Selvi 2019:67)

Tablo 11. Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

	\bar{x}	ss
Anlam	4,38	0,64
Yetkinlik	4,51	0,59
Özerklik	3,92	0,85
Etki	2,98	1,15
Psikolojik Güçlendirme	3,95	0,61

Psikolojik güçlendirme düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde; katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin yüksek seviyede ($\bar{x}=3,95$) olduğu belirlenmiştir. Anlam düzeylerinin çok yüksek seviyede ($\bar{x}=4,38$), yetkinlik düzeylerinin çok yüksek seviyede ($\bar{x}=4,51$), özerklik düzeylerinin yüksek seviyede ($\bar{x}=3,92$) ve etki düzeylerinin orta seviyede ($\bar{x}=2,98$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	\bar{X}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Anlam	Evli	267	4,38	0,65	0,060	0,807	-0,340	0,734
	Bekâr	86	4,40	0,61				
Yetkinlik	Evli	267	4,48	0,62	1,799	0,102	-2,396	0,018*
	Bekâr	86	4,63	0,49				
Özerklik	Evli	267	3,92	0,84	0,689	0,407	-0,148	0,882
	Bekâr	86	3,93	0,91				
Etki	Evli	267	2,94	1,13	2,296	0,131	-1,194	0,235
	Bekâr	86	3,12	1,25				
Psikolojik Güçlendirme	Evli	267	3,93	0,61	0,021	0,885	-1,260	0,210
	Bekâr	86	4,02	0,60				

t: bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. *p<0,05

Örneklemin belirli bir değişkene dair ölçülen ortalama değeri ile tahmin edilen ya da bilinen ortalama değerini karşılaştırmak üzere t-testi uygulanmaktadır. T-testi ile örneklem istatistiklerine dayanarak ana kütle değişkeni ile ilgili belirli bir güven seviyesinde genelleme yapılabilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017: 227). Test sonucunda t değeri adı verilen istatistiksel değer hesaplanır. Bu değer, katılımcı sayısı ve seçilen anlamlılık düzeyine ilişkin belirlenen kritik sınırı aştığında ulaşılan sonuç anlamlılık gösterir (Akbulut, 2013: 179). Tabloda yer alan F değeri verilerin homojenliğini test etmek üzere kullanılır. F değerinin yanında yer alan p değeri 0,05'ten küçük değil ise veriler homojen değil demektir. p değeri ise gruplarda farklılık olup olmadığını belirten değerdir. Bu değer 0,05'ten küçük olması durumunda gruplar arası anlamlı bir fark olduğuna, 0,05'ten büyük olması durumunda ise anlamlı bir farkın bulunmadığına karar

verilir. Anlamlı bir fark olduğuna karar verildiğinde, hangi grup ortalaması yüksek ise o grubun diğer gruba göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirtilir (Griffith, 2007: 232-233).

Katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmek üzere yapılan t-testi sonucunda; kadınların yetkinlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=-2,396$; $sig=0.018$; $p<0.05$). Bekar ($\bar{x}=4,63$) olan kadınların yetkinlik algıları evli ($\bar{x}=4,48$) olan kadınların yetkinlik algıları kadınlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Anlam	19-30 yaş ⁽¹⁾	89	4,24	0,73	2,235	0,084	3,097	0,046*	(1-3)
	31-40 yaş ⁽²⁾	149	4,41	0,58					
	41 yaş veya üzeri ⁽³⁾	115	4,46	0,63					
Yetkinlik	19-30 yaş	89	4,48	0,65	4,282	0,130	0,755	0,471	
	31-40 yaş	149	4,56	0,52					
	41 yaş veya üzeri	115	4,48	0,64					
Özerklik	19-30 yaş	89	3,75	0,85	2,311	0,076	2,559	0,079	
	31-40 yaş	149	3,96	0,85					
	41 yaş veya üzeri	115	4,01	0,87					
Etki	19-30 yaş	89	2,88	1,14	1,974	0,118	1,009	0,366	
	31-40 yaş	149	3,09	1,08					
	41 yaş veya üzeri	115	2,94	1,26					
Psikolojik Güçlendirme	19-30 yaş	89	3,84	0,63	2,704	0,157	2,099	0,124	
	31-40 yaş	149	4,00	0,57					
	41 yaş veya üzeri	115	3,97	0,64					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır.* $p<0,05$

Katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Anova testi yapılmıştır. Üç ya da daha fazla değişkenin birbiri ile karşılaştırılabilmesi için Anova testi uygulanmaktadır. Anova testi sonucunda bulunan alfa değeri 0.05'in altında olduğu durumlarda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmektedir (Akbulut, 2013: 149). Yapılan Anova testi sonucuna göre; anlam düzeylerinin pozisyon gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=3,097$, $p=0.046$, $p<0.05$). 41 yaş ve üzeri olan kadınların ($\bar{X}=4,46$) anlam düzeyleri 19-30 yaş aralığındaki kadınlara ($\bar{X}=4,24$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Bir grubun ortalamasını diğer birkaç grup ortalaması ile ağırlıklı olarak karşılaştırmak için Scheffe testinden faydalanılabilir. Ortalamalar büyüklük sırasına göre değerlendirilmek istenirse Duncan testi, değerlendirilecek grup sayısı 8 ve daha fazla ise Tukey HSD testi tercih edilmelidir (Genç ve Soysal, 2018: 26). Bu nedenle bu araştırmada gruplar arası farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Pozisyon Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Pozisyon	N	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Anlam	Üretim	283	4,35	0,67	1,529	0,207	1,868	0,135	
	Pazarlama	12	4,64	0,46					
	Yönetim	20	4,60	0,41					
	Destek	38	4,46	0,51					
Yetkinlik	Üretim	283	4,51	0,61	2,906	0,191	2,195	0,088	
	Pazarlama	12	4,78	0,41					
	Yönetim	20	4,67	0,37					
	Destek	38	4,35	0,61					
Özerklik	Üretim	283	3,91	0,87	1,236	0,296	0,427	0,734	
	Pazarlama	12	4,11	0,66					
	Yönetim	20	4,07	0,63					
	Destek	38	3,89	0,93					
Etki	Üretim ⁽¹⁾	283	2,91	1,16	1,008	0,057	4,623	0,003*	(1-3)
	Pazarlama ⁽²⁾	12	3,58	0,64					
	Yönetim ⁽³⁾	20	3,77	0,72					
	Destek ⁽⁴⁾	38	2,95	1,28					
Psikolojik Güçlendirme	Üretim ⁽¹⁾	283	3,92	0,62	0,972	0,055	3,361	0,019*	(1-2) (1-3) (3-4)
	Pazarlama ⁽²⁾	12	4,28	0,36					
	Yönetim ⁽³⁾	20	4,28	0,33					
	Destek ⁽⁴⁾	38	3,91	0,67					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır.*p<0,05

Katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin çalıştıkları pozisyonlara göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi sonucuna göre; etki düzeylerinin pozisyonlarına ilişkin farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=4,623, p=0.003, p<0.05). Yönetim pozisyonunda çalışanların ($\bar{X}=3,77$) etki düzeylerinin üretim pozisyonunda çalışanlara ($\bar{X}=2,91$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Üretim pozisyonunda çalışanların ($\bar{X}=3,92$) psikolojik güçlendirme düzeylerinin pazarlama ($\bar{X}=4,28$) ve yönetim ($\bar{X}=4,28$) pozisyonlarında çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetim pozisyonunda çalışanların ($\bar{X}=4,28$) psikolojik güçlendirme düzeylerinin destek pozisyonunda çalışanlara ($\bar{X}=3,91$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Anlam	İlköğretim	209	4,33	0,71	2,235	0,084	1,975	0,117	
	Lise	95	4,40	0,53					
	Ön Lisans	23	4,54	0,57					
	Lisans	26	4,60	0,44					
Yetkinlik	İlköğretim	209	4,48	0,66	2,282	0,130	1,944	0,122	
	Lise	95	4,50	0,50					
	Ön Lisans	23	4,68	0,43					
	Lisans	26	4,72	0,39					
Özerklik	İlköğretim	209	3,86	0,92	2,311	0,076	1,437	0,232	
	Lise	95	3,94	0,76					
	Ön Lisans	23	4,12	0,86					
	Lisans	26	4,17	0,65					
Etki	İlköğretim ⁽¹⁾	209	2,85	1,15	1,974	0,118	3,910	0,009*	(1-3) (1-4)
	Lise ⁽²⁾	95	3,06	1,20					
	Ön Lisans ⁽³⁾	23	3,39	1,16					
	Lisans ⁽⁴⁾	26	3,50	0,82					
Psikolojik Güçlendirme	İlköğretim ⁽¹⁾	209	3,88	0,66	1,704	0,097	4,252	0,006*	(1-3) (1-4)
	Lise ⁽²⁾	95	3,98	0,54					
	Ön Lisans ⁽³⁾	23	4,18	0,51					
	Lisans ⁽⁴⁾	26	4,25	0,40					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır.*p<0,05

Yapılan Anova testi sonucunda; katılımcıların etki düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=3,910, p=0.009, p<0.05). İlköğretim mezunu ($\bar{X}=2,85$) olan katılımcıların etki düzeylerinin ön lisans mezunlarına ($\bar{X}=3,39$) ve lisans mezunlarına ($\bar{X}=3,50$) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=4,252, p=0.006, p<0.05). İlköğretim mezunu olan ($\bar{X}=3,88$) kadınların psikolojik güçlendirme düzeylerinin ön lisans mezunu ($\bar{X}=4,18$) ve lisans mezunlarına ($\bar{X}=4,25$) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Anlam	1-8 yıl ⁽¹⁾	153	4,30	0,73	1,715	0,067	3,687	0,026*	(1-3)
	9-16 yıl ⁽²⁾	91	4,36	0,63					
	17 yıl ve üzeri ⁽³⁾	109	4,52	0,49					
Yetkinlik	1-8 yıl	153	4,44	0,66	1,198	0,303	2,261	0,106	
	9-16 yıl	91	4,54	0,57					
	17 yıl ve üzeri	109	4,59	0,50					
Özerklik	1-8 yıl	153	3,81	0,95	2,124	0,305	2,393	0,093	
	9-16 yıl	91	3,99	0,77					
	17 yıl ve üzeri	109	4,02	0,79					
Etki	1-8 yıl	153	2,98	1,21	2,122	0,121	0,598	0,551	
	9-16 yıl	91	2,89	1,04					
	17 yıl ve üzeri	109	3,07	1,18					
Psikolojik Güçlendirme	1-8 yıl	153	3,88	0,69	2,056	0,086	2,411	0,091	
	9-16 yıl	91	3,95	0,55					
	17 yıl ve üzeri	109	4,05	0,53					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. *p<0,05

Anova testi sonucuna göre; katılımcıların anlam düzeylerinin mesleki kıdem gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=3,687, p=0.026, p<0.05). 17 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi ($\bar{X}=4,52$) olan kadınların etki düzeylerinin, 1-8 yıl mesleki kıdemi ($\bar{X}=4,30$) olan kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

8.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE AİT ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmanın bu kısmında örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler ve demografik özelliklere ilişkin farklılıkları belirlemek üzere yapılan analizlere ait bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Kolmogrov-Smirnov			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Kabullenici Sessizlik	0,095	353	0,000	2,67	2,60	0,394	-0,164
Korunmacı Sessizlik	0,167	353	0,000	2,42	2,20	0,974	0,456
Korunmacı Sessizlik	0,121	353	0,000	3,82	4,00	-0,766	-0,034
Örgütsel Sessizlik	0,091	353	0,000	2,97	2,93	0,481	0,083

Elde edilen verilerin dağılımlarının belirlenmesinde merkezi eğilim ölçümlerinden aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılmıştır. George ve Mallery; medyan ile aritmetik ortalama değerinin birbirine yakın ya da eşit olması ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde olması

durumunda verilerin normal dağılımdan geldiğini belirlemişlerdir (George ve Mallery, 2010; akt. Şahin ve Selvi 2019:67)

Tablo 18. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

	\bar{x}	ss
Kabullenici Sessizlik	2,67	0,87
Korunmacı Sessizlik	2,42	0,97
Korunmacı Sessizlik	3,82	0,96
Örgütsel Sessizlik	2,97	0,67

Örgütsel sessizlik düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde; örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede ($\bar{x}=2,97$) olduğu belirlenmiştir. Kabullenici sessizlik düzeylerinin orta seviyede ($\bar{x}=2,67$), korunmacı sessizlik düzeylerinin düşük seviyede ($\bar{x}=2,42$), korunmacı sessizlik düzeylerinin ise yüksek seviyede ($\bar{x}=3,82$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		t	p
					F	p		
Kabullenici Sessizlik	Evli	267	2,72	0,80	1,451	0,082	1,483	0,141
	Bekâr	86	2,54	1,06				
Korunmacı Sessizlik	Evli	267	2,45	0,93	3,487	0,063	0,932	0,353
	Bekâr	86	2,33	1,10				
Korunmacı Sessizlik	Evli	267	3,77	1,00	3,109	0,177	-2,036	0,043*
	Bekâr	86	3,99	0,83				
Örgütsel Sessizlik	Evli	267	2,98	0,65	3,419	0,065	0,325	0,746
	Bekâr	86	2,95	0,74				

t: bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. *p<0,05

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına ilişkin farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi sonucunda; kadınların korunmacı sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (t=-2,036; p=0.043; p<0.05). Bekâr ($\bar{X}=3,99$) kadınların korunmacı sessizlik düzeyleri evli ($\bar{X}=3,77$) kadınlara göre daha fazladır.

Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Kabullenici Sessizlik	19-30 yaş ⁽¹⁾	89	2,49	0,81	0,310	0,734	4,184	0,016*	(1-3)
	31-40 yaş ⁽²⁾	149	2,66	0,87					
	41 yaş veya üzeri ⁽³⁾	115	2,84	0,90					
Korunmacı Sessizlik	19-30 yaş	89	2,55	1,06	2,139	0,119	1,127	0,325	
	31-40 yaş	149	2,36	0,97					
	41 yaş veya üzeri	115	2,40	0,92					
Korumacı Sessizlik	19-30 yaş	89	3,77	0,99	0,175	0,840	0,861	0,424	
	31-40 yaş	149	3,90	0,94					
	41 yaş veya üzeri	115	3,77	0,98					
Örgütsel Sessizlik	19-30 yaş	89	2,94	0,72	1,624	0,199	0,243	0,784	
	31-40 yaş	149	2,97	0,64					
	41 yaş veya üzeri	115	3,00	0,68					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. *p<0,05

Anova testi sonucuna göre; kadınların kabullenici sessizlik düzeylerinin yaş grupları açısından farklılıklarının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=4,184, p=0.016, p<0.05). 41 yaş ve üzeri kadınların ($\bar{X}=2,84$) kabullenici sessizlik düzeylerinin 19-30 yaş aralığındaki kadınlara ($\bar{X}=2,49$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Pozisyon Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Pozisyon	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Kabullenici Sessizlik	Üretim ⁽¹⁾	283	2,74	0,85	0,976	0,404	4,028	0,008*	(1-2) (1-3)
	Pazarlama ⁽²⁾	12	2,05	0,70					
	Yönetim ⁽³⁾	20	2,28	0,96					
	Destek ⁽⁴⁾	38	2,63	0,96					
Korunmacı Sessizlik	Üretim ⁽¹⁾	283	2,45	0,99	1,679	0,095	3,621	0,013*	(3-1) (3-4)
	Pazarlama ⁽²⁾	12	2,00	0,46					
	Yönetim ⁽³⁾	20	1,86	0,50					
	Destek ⁽⁴⁾	38	2,62	1,07					
Korumacı Sessizlik	Üretim	283	3,84	0,95	1,628	0,171	0,757	0,519	
	Pazarlama	12	4,13	0,75					
	Yönetim	20	3,81	0,77					
	Destek	38	3,67	1,16					
Örgütsel Sessizlik	Üretim	283	3,01	0,67	1,617	0,185	2,355	0,072	
	Pazarlama	12	2,73	0,47					
	Yönetim	20	2,65	0,48					
	Destek	38	2,97	0,78					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. *p<0,05

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin pozisyonlarına ilişkin farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi

sonucuna göre; kabullenici sessizlik düzeylerinin pozisyon gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=4,028, p=0.008, p<0.05). Üretim pozisyonunda çalışanların ($\bar{x}=2,74$) kabullenici sessizlik düzeylerinin pazarlama ($\bar{x}=2,05$) ve yönetim ($\bar{x}=2,28$) pozisyonunda çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda korunmacı sessizlik düzeylerinin de pozisyon gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=3,621, p=0.013, p<0.05). Yönetim pozisyonunda çalışan kadınların ($\bar{x}=1,86$) korunmacı sessizlik düzeylerinin üretim ($\bar{x}=2,45$) ve destek ($\bar{x}=2,62$) pozisyonunda çalışan kadınlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p	Scheffe
					Levene	p			
Kabullenici Sessizlik	İlköğretim ⁽¹⁾	209	2,82	0,86	1,637	0,181	8,225	0,000*	(1-3)
	Lise ⁽²⁾	95	2,58	0,83					
	Ön Lisans ⁽³⁾	23	2,58	0,96					
	Lisans ⁽⁴⁾	26	1,98	0,67					
Korunmacı Sessizlik	İlköğretim	209	2,51	0,94	1,786	0,191	1,995	0,114	
	Lise	95	2,37	1,09					
	Ön Lisans	23	2,29	1,05					
	Lisans	26	2,05	0,68					
Korunmacı Sessizlik	İlköğretim ⁽¹⁾	209	3,72	1,02	1,812	0,203	2,943	0,033*	(1-2)
	Lise ⁽²⁾	95	3,93	0,87					
	Ön Lisans ⁽³⁾	23	4,26	0,63					
	Lisans ⁽⁴⁾	26	3,94	0,91					
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	209	3,01	0,70	1,210	0,306	2,270	0,080	
	Lise	95	2,96	0,66					
	Ön Lisans	23	3,04	0,55					
	Lisans	26	2,66	0,51					

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. *p<0,05

Anova testi sonucuna göre; katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=8,225, p=0.000, p<0.05). İlköğretim mezunu ($\bar{X}=2,82$) olan kadınların kabullenici sessizlik düzeylerinin önlisans mezunlarına ($\bar{X}=2,58$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Korunmacı sessizlik düzeylerinin pozisyon gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=2,943, p=0.033, p<0.05). Lise mezunu olan ($\bar{X}=3,93$) kadınların korunmacı sessizlik düzeylerinin ilköğretim mezunlarına ($\bar{X}=3,72$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklar Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	Levene Testi		F	p
					Levene	p		
Kabullenici Sessizlik	1-8 yıl	153	2,62	0,86	0,511	0,600	0,641	0,527
	9-16 yıl	91	2,72	0,86				
	17 yıl ve üzeri	109	2,73	0,91				
Korunmacı Sessizlik	1-8 yıl	153	2,51	1,03	1,764	0,173	1,354	0,260
	9-16 yıl	91	2,40	0,97				
	17 yıl ve üzeri	109	2,31	0,90				
Korumacı Sessizlik	1-8 yıl	153	3,72	1,04	2,076	0,127	1,864	0,157
	9-16 yıl	91	3,94	0,92				
	17 yıl ve üzeri	109	3,89	0,87				
Örgütsel Sessizlik	1-8 yıl	153	2,95	0,72	2,193	0,113	0,307	0,736
	9-16 yıl	91	3,02	0,59				
	17 yıl ve üzeri	109	2,98	0,67				

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. *p<0,05

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğinin belirlemek üzere yapılan Anova testi sonucunda; örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0.05).

8.4. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin belirlenmesini ifade eder (Gürbüz ve Şahin, 2017: 259). Korelasyon analizi sonucunda bir korelasyon katsayısı elde edilir. Elde edilen korelasyon katsayısı 'r' harfi ile gösterilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 değerleri arasından bir değer alabilir. Katsayının işareti negatif yönlü ise, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişkiden söz edilebilir. Bu durum değişkenlerden birinin değeri artarken diğerinin azaldığını ifade etmektedir. Katsayının işareti pozitif yönlü bir değer ise, iki değişken arasında aynı yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, birinin değeri artarken, diğerinin değeri de artmaktadır. Genel olarak 0,1 ile 0,3 arası korelasyon zayıf; 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 arası korelasyon güçlü; 0,8 ile 1 arasındaki korelasyon ise çok güçlü korelasyon olarak değerlendirilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016: 357).

Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Anlam (1)	r	1	,610*	,349*	,231*	,642*	-0,018	-0,047	,254*	0,091
Yetkinlik (2)	r		1	,502*	,271*	,707*	-0,049	-0,031	,303*	,109*
Özerklik (3)	r			1	,539*	,819*	0,007	-,108*	,139*	0,017
Etki (4)	r				1	,788*	-,140*	-,277*	0,038	-,176*
Psikolojik Güçlendirme (5)	r					1	-0,08	-,188*	,207*	-,027
Kabullenici Sessizlik (6)	r						1	,619*	0,072	,767*
Korunmacı Sessizlik (7)	r							1	,135*	,816*
Korumacı Sessizlik (8)	r								1	,573*
Örgütsel Sessizlik (9)	r									1

Korelasyon analizinde; değişkenlerin normal dağılım gösterdiği durumlarda Pearson, normal dağılımın olmadığı durumlarda ise Spearman analizi uygulanmaktadır (Eymen, 2007: 101). Araştırma verileri normal dağılım gösterdiği için değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; psikolojik güçlendirme genel ile örgütsel sessizlik genel arasında bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Alt boyutların birbirleri arasındaki en yüksek ilişki incelendiğinde yetkinlik ile korumacı sessizlik alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($p<0,05$; $r=0,303$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kadınların yetkinlik düzeyleri artırıldığında korumacı sessizlik düzeylerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir.

8.5. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon değişkenler arası neden sonuç ilişkisini araştırır. Regresyon analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon denklemini elde edebilmek ve bu denklem ile tahminleri hesaplamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 266). Bu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çok değişkenli regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel sessizlik, bağımsız değişkeni ise psikolojik güçlendirmedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,092	0,234	13,189	0,000	0,256	0,613
Psikolojik Güçlendirme	-0,030	0,059	-0,506	0,613		

Düzeltilmiş $R^2=-0,002$; * $p<0,05$
Durbin Watson= 2,100
Bağımsız: Psikolojik Güçlendirme
Bağımlı: Örgütsel Sessizlik

H₁: Kadın çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($p>0,05$) olmadığı belirlenmiştir. İlişkinin anlamlı olmaması nedeni ile regresyon varsayımını karşılamadığı için regresyon katsayısının incelenmesine gerek yoktur. Regresyon analizi sonucu incelense dahi psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($t= -0,506$; $p=0,613>0,05$) H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	2,379	0,285	8,347	0,000*			
Anlam	0,060	0,069	0,918	0,359	1,606	5,998	0,000
Yetkinlik	0,099	0,080	1,387	0,166	1,879		
Özerklik	0,090	,054	1,312	0,191	1,748		
Etki	-0,265	0,036	-4,300	0,000*	1,416		

Düzeltilmiş $R^2=0,054$; * $p<0,05$
Durbin Watson= 2,095
Bağımsız: Anlam, Yetkinlik, Özerklik, Etki
Bağımlı: Örgütsel Sessizlik

Modele dahil olan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması ($F=5,998$ $p=0,000$ $p<0,05$) regresyon yapılmasına bir engel olmadığını göstermektedir. Buna ek olarak VIF<10 olması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı, Durbin Watson değeri 1,5-2,5 arasında olması nedeniyle otokorelasyon olmadığına işaretler. Durbin Watson değeri, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. Durbin Watson değerinin 1,5-2,5 arasında bir değer alması otokorelasyon probleminin

olmadığını belirtmektedir (Küçüksille, 2010: 267). Tüm bu bilgiler regresyon analizi varsayımlarının kabul edildiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre etki ($t=-4,300$ $p=0,000$ $p<0.05$) değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Anlam, yetkinlik, özerklik değişkeninin ($p>0.05$) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bilgiler sonucuna göre H_1 hipotezi sadece etki özelinde kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliğin 0,054'ünü açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,054$). Örgütsel sessizliğin %94,6'sının modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Regresyon modeli sonucu aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 2,379 - 0,265 * \text{Etki}$$

Etki düzeyinde bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte 0,265'lik bir azalışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	2,936	0,376	7,804	0,000*			
Anlam	0,030	0,091	0,450	0,653	1,606		
Yetkinlik	-0,087	0,106	-1,209	0,227	1,879	3,007	0,018
Özerklik	0,151	0,071	2,166	0,031*	1,748		
Etki	-0,205	0,047	-3,261	0,001*	1,416		

Düzeltilmiş $R^2=0,022$; * $p<0.05$

Durbin Watson= 2,045

Bağımsız: Anlam, Yetkinlik, Özerklik, Etki

Bağımlı: Kabullenici Sessizlik

H_{1a}: Kadın çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin kabullenici sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Modele dâhil olan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması ($F=3,007$, $p=0,018$ $p<0.05$) regresyon yapılmasına bir engel olmadığını göstermektedir. Buna ek olarak $VIF<10$ olması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı, Durbin Watson değeri 1,5-2,5 arasında olması nedeniyle otokorelasyon olmadığına işarettir(Küçüksille,

2010: 267). Tüm bu bilgiler regresyon analizi varsayımlarının kabul edildiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre özerklik ($t=2,166$ $p=0,031$ $p<0.05$) ve etki ($t=-3,261$ $p=0,001$ $p<0.05$) boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Anlam, yetkinlik değişkeninin ($p>0.05$) kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bilgiler sonucuna göre H_{1a} hipotezi sadece özerklik ve etki özelinde kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin kabullenici sessizliğin 0,022'sini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,022$). Kabullenici sessizliğin 97,8'inin modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Regresyon modeli sonucu aşağıdaki gibidir.

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 2,379 + 0,151 * \text{Özerklik} - 0,205 * \text{Etki}$$

Özerklik düzeyinde bir birimlik artışın kabullenici sessizlikte 0,151'lik bir artışa, etki düzeyindeki bir birimlik artışın ise 0,205'lik azalışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 28. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	2,810	0,410	6,849	0,000*			
Anlam	-0,016	0,099	-0,253	0,801	1,606		
Yetkinlik	0,041	0,116	0,581	0,562	1,879	7,550	0,000
Özerklik	0,043	0,077	0,632	0,528	1,748		
Etki	-0,307	0,052	-5,019	0,000*	1,416		

Düzeltilmiş $R^2=0,069$; * $p<0.05$
Durbin Watson= 2,045
Bağımsız: Anlam, Yetkinlik, Özerklik, Etki
Bağımlı: Korunmacı Sessizlik

H_{1b}: Kadın çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Durbin Watson değeri, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. Durbin Watson değerinin 1,5-2,5 arasında bir değer alması otokorelasyon probleminin olmadığını belirtmektedir (Küçüksille, 2010: 267). Modele dâhil olan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması ($F=7,550$, $p=0,000$ $p<0.05$) regresyon

yapılmasına bir engel olmadığını göstermektedir. Buna ek olarak, çalışmada VIF<10 olması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı, aynı zamanda Durbin Watson değerinin de 1,5-2,5 arasında olması nedeniyle otokorelasyon olmadığı belirlenmektedir. Tüm bu bilgiler regresyon analizi varsayımlarının kabul edildiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre etki ($t=-3,261$ $p=0,001$ $p<0.05$) boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Anlam, yetkinlik ve özerklik değişkeninin ($p>0.05$) korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bilgiler sonucuna göre H_{1b} hipotezi sadece etki özelinde kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin korunmacı sessizliğin 0,069'unu açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,069$). Korunmacı sessizliğin %93,1'inin modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Regresyon modeli sonucu aşağıdaki gibidir.

$$\text{Korunmacı Sessizlik} = 2,810 - 0,307 * \text{Etki}$$

Etki düzeyinde bir birimlik artışın korunmacı sessizlikte 0,307'lik bir azalışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,391	0,399	3,485	0,001*			
Anlam	0,116	0,097	1,803	0,072	1,606		
Yetkinlik	0,245	0,112	3,514	0,000*	1,879	9,947	0,000
Özerklik	0,008	0,075	0,118	0,906	1,748		
Etki	-0,059	0,050	-0,977	0,329	1,416		

Düzeltilmiş $R^2=0,092$; * $p<0.05$
Durbin Watson= 1,979
Bağımsız: Anlam, Yetkinlik, Özerklik, Etki
Bağımlı: Korunmacı Sessizlik

H_{1c}: Kadın çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Modele dâhil olan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması ($F=9,947$, $p=0,000$ $p<0.05$) regresyon yapılmasına bir engel olmadığını göstermektedir. Buna ek olarak VIF<10 olması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı, Durbin Watson

değeri 1,5-2,5 arasında olması nedeniyle otokorelasyon olmadığına işaretler(Küçükşille, 2010: 267). Tüm bu bilgiler regresyon analizi varsayımlarının kabul edildiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre yetkinlik ($t=9,947$ $p=0,000$ $p<0,05$) değişkeninin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Anlam, özerklik ve etki değişkeninin ($p>0,05$) korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bilgiler sonucuna göre H_{1c} hipotezi sadece etki özelinde kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin korumacı sessizliğin 0,092'sini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,092$). Korumacı sessizliğin %90,8'inin modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Regresyon modeli sonucu aşağıdaki gibidir.

$$\text{Korumacı Sessizlik} = 2,810 + 0,245 * \text{Yetkinlik}$$

Etki düzeyinde bir birimlik artışın korumacı sessizlikte 0,245'lik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızla değişen iş ve yaşam koşullarında, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için mevcut kaynakların yanında en önemli değer insan kaynağıdır. Mevcut koşullarda örgütü bir adım öteye taşımaya ve fark yaratmasına katkıda bulunacak olan kaynak, insan kaynağı olmuştur. Dolayısıyla fark yaratmak isteyen yöneticiler örgütte mevcut insan kaynağından en iyi şekilde faydalanabilmek için onları desteklemeli ve örgüt içerisindeki olumsuz koşulları ortadan kaldırmalıdır.

Psikolojik güçlendirmenin temeli, bireyin öz yeterliliğinin artırılması ve psikolojik açıdan güçlendirilmesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda güçlendirme, çalışan açısından ele alınmakta ve çalışanın psikolojik durumu göz önünde bulundurulmaktadır (Tok, 2018: 66). Bu nedenle psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek bireyin örgüte daha faydalı olacağı beklenmektedir. Çalışmada psikolojik güçlendirme alt boyutları ile birlikte ele alınmıştır.

Örgütsel sessizlik davranışının temelinde ise bireyin birtakım sebeplerle örgüt problemlerine ilişkin ya da örgüte katkı sağlayabilecek görüşleri ve önerilerini bilinçli bir şekilde beyan etmemesi yer almaktadır (Taşkıran, 2011: 1). Bu durum kolektif bir olguya dönüşebilmekte ve örgütün varlığını sürdürmesinde bir engel oluşturmaktadır (Durak, 2018: 2). Bu nedenle örgütün performansını ve varlığını sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi için bireyin sessizlik davranışına yönelmemesi önemlidir.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda, Denizli ili tekstil sektöründe çalışan kadınların psikolojik güçlendirmelerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Boyutlar açısından incelendiğinde ise; anlam ve yetkinlik düzeylerinin çok yüksek seviyede, özerklik düzeylerinin yüksek seviyede, etki düzeylerinin ise orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla tekstil sektöründe çalışan kadınların işlerini çok anlamlı bulduğu, işlerini yapabileceklerine ilişkin yeteneklerine çok güvendikleri ve işlerini yaparken kararları kendilerinin alabileceklerini düşündükleri söylenebilir. Kadınların psikolojik güçlendirme düzeyleri yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve mesleki kıdem gruplarına göre de farklılaşmaktadır. Kamacı (2020) otel çalışanları ile yapmış olduğu araştırmada kadınların genel olarak psikolojik güçlendirme düzeylerinin çok yüksek seviyede, anlam düzeylerinin çok yüksek seviyede, yetkinlik

özerklik ve etki boyutlarının ise yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fırın (2020) ise wellness işletmelerinde çalışanlar üzerine yaptığı araştırma sonucunda araştırmaya katılan kadın çalışanların psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeylerinin tamamının yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaplanseren (2019), beş yıldızlı otellerde çalışan Y kuşağı üzerine yaptığı araştırmada kadın çalışanların genel olarak psikolojik güçlendirme düzeylerinin ve alt boyutlardan anlam, özerklik, etki düzeylerinin yüksek, yetkinlik düzeylerinin ise çok yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Farklı sektörlerde yapılan bu araştırma sonuçları ile bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre, anlam, yetkinlik özerklik ve genel psikolojik güçlendirme düzeyi açısından benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak kadın çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Psikolojik güçlendirme düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılıkları incelendiğinde bekâr kadınların evli olan kadınlara göre yetkinlik algılarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde ise; 41 yaş ve üzeri kadınların anlam düzeylerinin, 19-30 yaş aralığındaki kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Pozisyon grupları incelendiğinde; yönetim pozisyonunda çalışanların etki düzeylerinin üretim pozisyonunda çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu, üretim pozisyonunda çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin ise pazarlama ve yönetim pozisyonlarında çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetim pozisyonunda çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin destek pozisyonunda çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre genel olarak beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu grupları incelendiğinde ise, ilköğretim mezunu katılımcıların etki düzeylerinin önlisans ve lisans mezunlarına göre daha düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda psikolojik güçlendirme düzeylerinin de eğitim durumu gruplarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim mezunu kadınların psikolojik güçlendirme düzeylerinin önlisans ve lisans mezunu kadınlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem grupları ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde ise; 17 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan kadınların etki düzeylerinin, 1-8 yıl mesleki kıdemi olan kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda kadınların örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Kuru (2020) araştırmasında sivil toplum kuruluşlarında gönüllü olarak çalışan 279 kadının örgütsel sessizliklerinin düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güçer ve diğerleri (2018) Bodrum'daki otel işletmelerinde çalışan 429 kadının örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) ise Sivas ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 434 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmalarında kadın katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarıboğa (2019) ise, İstanbul'da Bağcılar ilçesinde çalışan 330 sınıf öğretmeni ile yaptığı araştırmada kadın katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla literatürde yer alan araştırmalardan elde edilen bu sonuçların araştırma bulguları ile paralellik göstermediği belirlenmiştir.

Boyutlar açısından incelendiğinde ise katılımcıların; kabullenici sessizlik düzeylerinin orta seviyede, korunmacı sessizlik düzeylerinin düşük seviyede ve korumacı sessizlik düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kabullenici sessizlik düzeylerinin orta seviyede olması tekstil sektöründeki kadın çalışanların zaman zaman içinde buldukları durumu kabul ederek sessiz kalabildiklerini göstermektedir. Korunmacı sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olması kadınların tehditlerden kaçınma ve örgütte varlığını devam ettirebilmek için sessiz kalmadıklarını göstermektedir. Korumacı sessizlik düzeylerinin yüksek seviyede olması ise kadınların örgütlerini ve iş arkadaşlarını koruma amacıyla sessiz kaldıklarını göstermektedir. Kabullenici ve korunmacı sessizliğin aksine korunmacı sessizlik olumlu bir davranış niteliği taşımaktadır. Ayrıca kadınların örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, medeni durum, eğitim durumu ve pozisyon gruplarına göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durum gruplarına göre değerlendirildiğinde bekar kadınların korunmacı sessizlik davranışlarının evli kadınlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yaş gruplarına göre incelendiğinde ise, 41 yaş ve üzeri kadınların kabullenici sessizlik düzeylerinin 19-30 yaş aralığındaki kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Pozisyon gruplarına göre değerlendirildiğinde ise; üretim pozisyonunda çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerinin pazarlama ve yönetim pozisyonunda çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda yönetim pozisyonunda çalışanların korunmacı sessizlik düzeylerinin üretim ve destek pozisyonlarında çalışanlara göre daha düşük

seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre daha fazla kabullenici ve korumacı sessizliğe yöneldiklerini göstermektedir. Örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim durumu gruplarına göre değerlendirildiğinde; ilköğretim mezunu kadınların kabullenici sessizlik düzeylerinin önlisans mezunu kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda lise mezunu kadınların korumacı sessizlik düzeylerinin ilköğretim mezunu kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem gruplarına göre farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu literatürde yer alan çalışma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Avan ve diğerleri (2016) Antalya’da yer alan beş yıldızlı otellerde çalışan 348 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kahya ve Çiçek Sağlam (2019) ise eğitim fakültelerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının psikolojik güçlendirme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek üzere 147 akademisyenin katılımı ile yaptıkları araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Alt boyutların birbiri ile ilişkisi incelendiğinde ise; yetkinlik ve korumacı sessizlik alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kadınların yetkinlik düzeylerinde artış olduğunda korumacı sessizlik düzeylerinin de artacağını göstermektedir.

Araştırma amacı doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonucunda psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ise; anlam, yetkinlik ve özerklik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, yalnızca etki boyutunun anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etki düzeyinde bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte 0,265’lik bir azalışa neden olacağı belirlenmiştir.

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin değerlendirildiği regresyon analizi sonucunda özerklik ve etki boyutlarının kabullenici

sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Özerklik düzeyinde bir birimlik artışın kabullenici sessizlikte 0,151'lik bir artışa, etki düzeyindeki bir birimlik artışın ise 0,205'lik azalışa neden olacağı belirlenmiştir. Anlam ve yetkinlik boyutlarının ise kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Kahya ve Çiçek Sağlam (2019) ise eğitim fakültesi öğretim elemanları üzerine yaptıkları çalışmalarında anlam ve etki boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla araştırma boyutlar açısından değerlendirildiğinde kısmen benzerlik göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda etki boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Etki düzeyinde bir birimlik artışın korunmacı sessizlikte 0,307'lik bir azalışa neden olacağı belirlenmiştir. Anlam, yetkinlik ve özerklik boyutlarının ise korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Kahya ve Çiçek Sağlam (2019) ise etki boyutunun korunmacı sessizliğin yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; etki boyutunun korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir. Etki düzeyinde bir birimlik artışın korumacı sessizlikte 0,245'lik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir. Anlam, özerklik ve etki boyutlarının ise korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Kahya ve Çiçek Sağlam (2019) ise etki boyutunun korumacı sessizliğin yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmaya başlamadan önce tekstil sektöründeki kadın çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının psikolojik güçlendirme düzeylerinden önemli ölçüde etkilendiği varsayıldığından, örgütsel sessizlik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Ancak araştırma sonunda genel olarak kadınların psikolojik güçlendirme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları ve literatürden sağlanan bilgiler doğrultusunda yapılan araştırmanın yöneticiye yönelik önerileri şu şekilde belirtilmiştir;

Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyini artırmak; Psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu bir yapı olduğu ve her bir boyutun bireyin psikolojik

güçlendirme düzeyini etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla yönetici bireyin yaptığı işin anlamlı olduğunu düşünmesini sağlamalı, sorumluluğu ona devrederek yetkinliğini desteklemeli, işi ile ilgili kararları kendi almasına olanak tanınmalı ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi için çeşitli araçlarla (maaş, prim vb.) onu ödüllendirmelidir.

Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini azaltmak; Örgütte bireyin düşünce ve önerilerini rahatlıkla ifade edebilmesi için yönetim etkili bir iletişim kanalı oluşturmalı ve eleştiriye açık olmalıdır. Çalışanın düşüncelerini ifade ettiğinde dışlanma korkusu ya da bir şeylerin değişmeyeceğini düşünmediği bir örgüt ortamı yönetim tarafından yaratılmalıdır.

Araştırma bulguları ve literatürden sağlanan bilgiler doğrultusunda yapılan araştırmanın araştırmacılara yönelik önerileri şu şekilde belirtilmiştir;

Bu araştırma yalnızca tekstil sektöründe çalışan kadınlara uygulanmış olması sebebiyle herhangi bir genelleme yapmak mümkün değildir. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektörlerde ve daha geniş bir evrende yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle gelecekte nitel yöntemler ile araştırmanın desteklenmesi araştırmadan genellenebilir sonuçlar ortaya koyabilme olasılığını artıracaktır. Ayrıca gelecek araştırmalarda psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik konularının; örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi farklı ve daha fazla değişkenle birlikte incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdurahmanlı, L. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Güçlendirmenin Kurum Performansı Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Akbulut, Y. (2013). Verilerin Analizi. A. A. Kurt, (Ed.), (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*(1.Baskı). İçinde (139-164). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Akça, B. A. ve Demir, E. (2019). Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi için Mobil Uygulama Geliştirilmesi. (Ed: Karataş vd.). *Uluslararası Eğitimde ve Sosyal Bilimlerde Yenilikler Sanal Sempozyumu Tam Metin Bildiri Kitabı*. İçinde:134-147.
- Akçakaya, M. (2010a). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akçakaya, M. (2010b). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alparslan, A. M. (-2016). Örgütlerde Sessizlik ve Düşüncelerini Açıkça İfade Etme Davranışları. İçinde; *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. (Ed: Kanten, P. ve Kanten, S.), ss. 883-903. Ankara: Nobel Yayın.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Avan, S., Zorlu, Ö. ve Baytok, A. (2016). The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence in Hotels. *Journal of Business Research - Turk*, 8(4), 277-295.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, T. (2018). *İş Aile Çatışması ile Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bedük, A. ve Tambay A. (2014). Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 319-338.
- Bıyıkbeyi, T. (2019). *Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Sınıflandırılması Bağlamında Panoptikon, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye’de Kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 108-114.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1393-1417.

- Bozkurt, T. (2009). Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, Eskişehir, 478-485.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. & Greenberg, J. (2009a). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. Greenberg, J. & Edwards, M. S. (Eds.). *Voice and Silence in Organizations*, (3-34). England, Emerald Group Publishing.
- Briensfield, C. T. (2009b). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors (Dissertation)*. The Ohio State University, Ohio.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brymer, R. A. (1991). Employee Empowerment A Guest- Driven Leadership Strategy. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 58- 68.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. *Öneri*. 5(17), 113-120.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Cho, T. & Faerman, S. R. (2010). An Integrative Approach to Empowerment. *Public Management*, 12(1), 33-51.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 8. Baskı, Sakarya. Sakarya Kitapevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik; Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algılarına Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 77-92.
- Çavus, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelebi, M. A. (2019). *Yönetim ve İnsan İçin Güçlendirme* (1. Baskı). İstanbul, Kriter Yayınevi.
- Çiftçi, G. E. (2015). *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi* (Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çuhadar, T. M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.

- Demiray, S. (2018). *Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Denizli Ticaret Odası, Erişim Tarihi: 02.10.2020
<https://www.dto.org.tr/2019/03/06/baskan-erdogan-bizde-kadinin-yeri-ayridir/>
- Devrimağ, E. (2018). *Boşanmanın Genç Yetişkinlerin Öz-Saygı, Materyalist ve Kompulsif Satın Alma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Hatay Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Durak, İ. (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik* (2. Baskı). Bursa, Ekin Yayıncılık.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erdem, S. F. (2009). *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 121-148.
- Eren Gümüştekin, G. (2015). Personel Güçlendirme. İçinde; *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. Baskı). (Ed: N. D. Ergun Özler), ss. 133-165. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Erdost Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. İçinde; *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. Baskı). (Ed: N. D. Ergun Özler), ss. 363-393. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- 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), 97-124.
- Ertem Eray, T. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, (27), 201-213.
- Eyiusta Maden, C. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Arasındaki Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 68-78.
- Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*. İstatistik Merkezi Yayını. www.istatistikmerkezi.com
- Genç, S. ve Soysal, M. İ. (2018). Parametrik ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Testleri. *Black Sea Journal of Engineering and Science* 1(1), 18-27.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Griffith, A. (2007). *SPSS for Dummies*. (2nd Ed.) Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana.
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E. & Mitchell T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

- Güçer, E., Keleş, Y., Demirdağ, Ş. A. ve Çelikkanat, N. (2018). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 1-18.
- Gülşen, P. (2015). *İşletmelerde Psikolojik Şiddet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Karakitapoğlu Aygün, Z. (2010). Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A., (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *International Conference On Eurasian Economies*. Session 7C, 791-800.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*. 41(4), 1475-1554.
- Hindle, T. (2008). *Guide To Management Ideas and Gurus*. Suffolk: Great Britain Press.
- Hu, S. L. Y. & Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace. *Telematics and Informatics*, 20, 365-382.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work and Stress*, 18(1), 56-65.
- Joo, B. K. & Shim, J. H. (2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Organizational Learning Culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahya, O. ve Çiçek-Sağlam, A. (2019). Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Psikolojik Güçlendirilmelerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 15(2), 171-185.
- Kanbur, E. (2018a). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Kanbur, E. (2018b). Çalışanların Olumsuz Değerlendirilme Korkusunun Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Kanten, P. ve Kanten, S. (ed). (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. Basım). Ankara, Nobel Yayın.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Kararlara Katılımın Aracı Etkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10(38) 6478-6554.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze-Views From The Middle Management Position. *Journal of Management Development*, 17(8), 548-558.
- Knol, J. & Linge R. V. (2008). Innovative Behaviour: the Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. *Journal of Advanced Nurses*, 65(2), 359-370.

- Knoll, M. & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kristiansen, E. (2013). *A Study of the Relationship Between Leadership and Employees Empowerment* (Yüksek Lisans Tezi). The University of Oslo, Oslo.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kuru, D. (2020). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Örgütsel Sessizlik ve İştin Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Küçüksille, E. (2010). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli. İçinde; *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Ed: Kalaycı, Ş.) ss. 259-266. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S. (2012). *Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I and II*. Western University, Canada.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Meriç, S. (2017). *Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: TRAI ve TRB2 Bölgesi Analizi*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. F. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Müdü, N. (2009). *Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Nykodym, N., Simonetti, J. N., Nielsen, W. R. & Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organization*, 2(3), 45-55.
- Örenlili, M. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özen Kutanis, R. Ve Çetinel, E. (2014). Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. İçinde (303-328). İstanbul: MKM Yayınları.

- Özhan Çaparlar, C. Ve Dönmez, A. (2016). Bilimsel Araştırma Nedir, Nasıl Yapılır? *Türk J Anaesthesiol Reanim.* 44, 212-218.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Pınar, R. (2019). *Kadınların Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Kapsamında Yürütülen Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yaklaşımı* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1537-1562.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 80(1), 1-28.
- Samsun, M. (2016). Ataerkil Toplumda Kadın Sanatçıların Kimliklerini Gerçekleştirme Çabası Olarak Feminist Söylem. *Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat Yazıları*, (34), 55-68.
- Sankır, H. (2010). Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Anlamlandırılış Biçiminin “Kadın Sanatçı Kimliği”nin Oluşum Sürecine Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi*, 1-26.
- Sarıboğa, V. (2019). *Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma - İstanbul Bağcılar İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*. 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*. 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. C. Cooper and J. Barling (Ed.). *In The Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications, 1-42.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şahin, Ş. ve Selvi, M.S. (2019). Sendikalarda Sosyal Pazarlama. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 62-72.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şimşek, Ş. M. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim* (1. Baskı). İstanbul, Beta Yayın.
- T.C. Denizli Valiliği, Erişim Tarihi: 02.10.2020
<http://www.denizli.gov.tr/tekstil-sektoru>
- Temel, E. (2016), *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Thomas, T.W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). The Aspects of Empowerment of Human Resources. *Social and Behavioral Sciences* 31, (829 – 833).
- Tok, E. E. (2018). *Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşte Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *BEU Akademik İzdüşüm*. 1(1), 67-86.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. (2017). *Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi* (Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Walker, O. C., Churchill, G. A. & Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Whetten, D., Cameron, K. & Woods, M. (1996). *Effective Empowerment and Delegation*. Harper Collins Publishers. USA.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27(1): 40-56.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, M. H. ve Oruç, Ş. (2019). Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 758-774.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 19-48.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: the Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*. 53(1), 107-128.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*. 23(5), 581-599.

EKLER

EK-1 ETİK KURUL İZİNİ

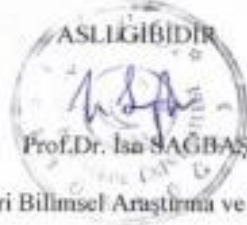
T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI

TOPLANTI SAYISI:02

KARAR TARİHİ:20.03.2020

KARAR 2020/37

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Hatice ÇEVİK'in "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir İnceleme / The Effect Of Psychological Empowerment On Organizational Silence: A Research On Working Women" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında kullanacağı veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.



Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı

	ADI SOYADI	İMZA	NO	ADI SOYADI	İMZA
1	Prof. Dr. İsa SAGBAŞ		5	Prof. Dr. Uğur TÜRKMEN	
2	Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI		6	Prof. Dr. İsmail AYDOĞUŞ	
3	Prof. Dr. Mustafa GÜLER		7	Prof. Dr. Nusret KOCA	
4	Prof. Dr. Celal DEMİR				

EK-2 ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,
Sizi Hatice ÇEVİK tarafından yürütülen “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Araştırmada sizden tahminen 5 Dakika ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için sorulara ıctenlikle yanıt vermeniz ve boş soru bırakmamanız önem arz etmektedir. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi VOLKAN YÜNCÜ
Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.

HATİCE ÇEVİK
S.B.E. Yüksek Lisans Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz? [] Kadın [] Erkek
2. Yaşınız
3. Medeni durumunuz? [] Evli [] Bekâr
4. Eğitim düzeyiniz?
İlköğretim[] Lise[] Önlisans[] Lisans[] Lisansüstü[]
5. Pozisyonunuz
6. Kaç Yıldır Bu Mesleği Yapmaktasınız? Yıl

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyunuz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
6	İşim için gerekli olan becerilerimi zaman içinde geliştirdim.	1	2	3	4	5
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

III. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyunuz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
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	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Yöneticinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8	Burada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
10	Yöneticinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik var olan çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla 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 verecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Hatice ÇEVİK, 1994 yılında Ankara’da doğdu. İlköğretimini Cumhuriyet İlköğretim Okulu’nda tamamladıktan sonra eğitim hayatına Selahattin Akbilek Anadolu Lisesi’nde devam etmiştir. 2016 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. 2017-2018 Eğitim Öğretim yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Eğitimine başlamıştır.



