

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

FATİH PEHLİVAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

FATİH PEHLİVAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL
Tez 2. Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT

GEBZE

2019

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Örgütsel Sessizliğin İş Sonuçlarına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma

Bu araştırmada Örgütsel sessizliğin örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ölçmek amaçlanmıştır. Örgütsel sessizlik; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç alt boyutta, örgütsel güven; örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Örgütsel sessizlik, örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgili literatür taraması yapılmış, daha önce bu değişkenleri ve değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini inceleyen araştırmalar incelenmiştir. Ardından araştırmanın modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Son olarak araştırma sonuçları verilmiş ve bu sonuçlar literatüre dayanarak tartışılmıştır.

Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde görev yapmakta olan 468 öğretmendir. Öğretmenlere örgütsel sessizlik, örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyeti ölçekleri uygulanmıştır. 468 anket faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak örgütsel sessizliğin örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi ölçülmüştür. Demografik analizlerle araştırma desteklenmiştir.

Sonuç olarak araştırmada oluşturulan on iki hipotezden sekizi kabul edilmiş, dördü kabul edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven, Performans, İşten Ayrılma Niyeti

SUMMARY

Title: The Effect of Organizational Silence on Work Outcomes: A Research Into The Education Sector

The aim of the study is to measure the relationship between organizational silence, organizational trust, performance and intention to leave. Organizational Silence is consisted of three dimensions as Accepted Silence, Silence for Defense Purpose and Silence for Organization Benefit. Organizational trust is consisted of two dimensions as trust to organization and trust in manager. Organizational silence sub-dimensions were investigated in terms of how they affect organizational trust, performance and intention to leave.

A literature search was conducted about the variable of organizational silence, organizational trust, performance and intention to leave, and previous researches that examined the relationship between these variables were examined. After then the model and hypotheses were formed. Finally, the results of the research were discussed based on the literature.

A questionnaire including organizational silence, organizational trust, performance and intention to leave was applied to 468 teachers working in Istanbul. 468 survey factors were measured the effect of organizational silence on organizational trust, performance and intention to leave by correlation and regression analyzes, and also the study was supported by demographic analysis.

As a result, 8 of the 12 hypotheses were accepted and 4 of them were not accepted.

Key Words: Organizational Silence, Organizational Trust, Performance and intention to leave.

TEŞEKKÜR

Örgütsel Sessizliğin İş Sonuçlarına Etkisi: EĞitim Sektöründe Bir Araştırma konulu tez çalıőmamda bana yardımcı olan, bilgi ve birikimlerini benimle paylaőan danıőmanlarım Sayın Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL 'a ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT 'a teşekkür ederim. Ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan eőim Esra PEHLİVAN 'a teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLOLAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	3
2.1. Çalışan Sessizliği	5
2.2. Sessizlik Teorileri	6
2.2.1. Bekleyiş Teorisi	6
2.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi	7
2.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	7
2.2.4. Kendini uyarılama Teorisi	8
2.3. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler	8
2.3.1. Bireysel Nedenler	9
2.3.2. Örgütsel Nedenler	10
2.3.3. Yönetimsel Nedenler	11
2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri	12
2.4.1. Kabul Edilmiş Sessizlik	13
2.4.2. Savunma Amaçlı (Korunmacı) Sessizlik	14
2.4.3. Örgüt Yararına (Korumacı) Sessizlik	15
3. ÖRGÜTSEL GÜVEN	17
3.1. Örgütsel Güven Modelleri	19
3.1.1. Mishra 'nın Örgütsel Güven Modeli	20

3.1.2.	Bromiley ve Cummings Güven Modeli	21
3.1.3.	Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	21
3.2.	Örgütsel Güven Türleri	22
3.2.1.	Örgüte Güven	23
3.2.2.	Yöneticiye Güven	23
4.	PERFORMANS	25
4.1.	Çalışan Performansı	25
5.	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	28
6.	DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	29
6.1.	Örgütsel Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi	29
6.1.1.	Kabul Edilmiş Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi	30
6.1.2.	Savunma Amaçlı Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi	30
6.1.3.	Örgüt Yararına Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi	30
6.2.	Örgütsel Sessizlik Performans İlişkisi	31
6.2.1.	Kabul Edilmiş Sessizlik Performans İlişkisi	31
6.2.2.	Savunma Amaçlı Sessizlik Performans İlişkisi	32
6.2.3.	Örgüt Yararına Sessizlik Performans İlişkisi	33
6.3.	Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	33
6.3.1.	Kabul Edilmiş Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	34
6.3.2.	Savunma Amaçlı Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	34
6.3.3.	Örgüt Yararına Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi	34
7.	ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	35
7.1.	Araştırma Modeli	35
7.2.	Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi	36
7.3.	Kullanılan Ölçekler	36
7.3.1.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	37
7.3.2.	Örgütsel Güven Ölçeği	37

7.3.3.	Performans Ölçeği	38
7.3.4.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	38
7.4.	Verilerin Analizi ve Bulgular	38
7.4.1.	Demografik Veriler	38
7.4.2.	Faktör Analizi	40
7.4.2.1.	Örgütsel Sessizlik	43
7.4.2.2.	Örgütsel Güven	45
7.4.2.3.	Performans	46
7.4.2.4.	İşten Ayrılma Niyeti	47
7.5.	Korelasyon Analizi	48
7.5.1.	Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi	49
7.5.1.1.	Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkileri	49
7.5.1.2.	Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgüte Güven Boyutu Üzerindeki Etkileri	50
7.5.1.3.	Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Performans Üzerindeki Etkileri	51
7.5.1.4.	Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri	51
7.5.2.	Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılık Analizleri	53
7.5.2.1.	Cinsiyet	53
7.5.2.2.	Medeni Durum	54
7.5.2.3.	Yaş Grupları	55
8.	TARTIşMA VE SONUÇ	57
	KAYNAKLAR	60
	ÖZGEÇMİş	74
	EKLER	75

ŞEKİLLER DİZİNİ

7.1: Araştırma Modeli

35



TABLÖLAR DİZİNİ

2.1: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Çalışmalar	5
2.2: Örgütsel Sessizlik Nedenleri	9
2.3: Örgütsel Sessizlik Türleri ve Davranış Temelleri	13
3.1: Örgütsel Güven Kavramı İle İlgili Çalışmalar	19
3.2: Örgütsel Güven Modelleri ve Boyutları	22
7.1: Unvanlar	38
7.2: Yaş Grupları	39
7.3: Cinsiyet	39
7.4: Medeni Durum	39
7.5: Eğitim Durumu	40
7.6: Çalışma Süresi	40
7.7: KMO and Bartlett Testi	41
7.8: Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları	42
7.9: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına Ait Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları	44
7.10: Örgütsel Güven Alt Boyutlarına Ait Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları	46
7.11: Performans Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları	47
7.12: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları	48
7.13: Genel Korelasyon Analizi	49
7.14: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerine Etkisi	50
7.15: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgüte Güven Üzerine Etkisi	50
7.16: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Performans Üzerine Etkisi	51
7.17: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	52
7.18: Hipotez ve Sonuçlar	53
7.19: Cinsiyet Grup İstatistikleri	54
7.20: Medeni Durum Grup İstatistikleri	55
7.21: Yaş Grupları Anova Testi	56

1.GİRİŞ

Günümüzde değişen ekonomi artan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme çabası örgütleri yeni arayışlara itmekte ve yapılandırmaktadır ve bu durum yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgütler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için her zaman yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle performans, çalışan ve örgütün başarıya ulaşmasında çok önemli bir yere sahiptir (Saldamlı, 2009). Suliman, çalışan performansının örgütlerin başarısı ve verimliliği için çok önemli olduğunu ve bu nedenle yöneticilerin, çalışan performansını arttırmak için çeşitli kavramlar ve etkinlikler üzerinde çalıştığını belirtmiştir (Suliman, 2001).

Sessizlik kavramını farklı disiplinler farklı şekillerde tanımlamışlardır. Felsefe yazınında sessizlik, ses çıkarmanın yokluğu, sır saklama olarak tanımlanır. İletişim yazınında iletişimin önemli bir paydası olarak görünür ve pozitif yönüyle ele alınır. Çoğunlukla sorunsuzluk ve uyumlu olmak anlamında kullanılır (Eroğlu, vd., 2011). Sessizlik ilk olarak, pasif ve bağlılık gibi olumlu bir davranış gibi tanımlanmış ve uzun yıllar bağlılıkla ilişkilendirilmiştir (Hirschman, 1970). Daha sonra örgütsel değişim ve gelişme için önemli bir sorun olan, çalışanların örgütün problemleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya koymama şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik kavramı literatüre kazandırılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik, bilinçli olarak örgüte yönelik duygu ve düşüncelerini söylemekten kaçınma, tecrübelerini paylaşmamaktır (Van Dyne vd, 2003).

Artan rekabet ortamına ayak uydurabilmek için ortaya çıkan önemli kavramlardan birisi de örgütsel güven kavramıdır (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgütsel güven, çok boyutlu, kültürel kökleri bulunan, temeli iletişime dayanan dinamik bir olgudur (Shockley vd., 2000). Kişinin bir problemle karşılaştığında örgütün kendisine karşı tutarlı davranacağı ve taahhütlerini yerine getireceğine olan inancı olarak da tanımlanmıştır (Matthai, 1989).

Verimlilik ve zaman kaybı, maliyet artışı gibi ekonomik nedenlerden dolayı çalışanın işten ayrılması işveren tarafından istenmeyen bir durumdur (Yılmaz ve Halıcı, 2010). Çalışanın işten ayrılmayı istemesi ya da buna niyetinin olması her zaman işten ayrılma ile sonlanmayabilir. Bu durumun tespiti işten ayrılmaya önlem almayı sağlayabilmektedir (Lee ve Mowday, 1987).

Bu çalışmada örgütsel sessizliğin, örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi ölçülmek istenmiştir. Çalışma sonunda ulaşılan verilerin örgütlerin çalışanlarını daha iyi anlamasını ve daha doğru yönlendirmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Esnek çalışma koşullarına ve özgür düşünceye sahip olması gereken eğitim personelinin, hiyerarşik yapının çok olduğu Milli Eğitim’de bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasının literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

Yapılan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, değişkenler ile ilgili literatür taraması yapılmış, kavramsal açıdan değişkenler incelenmiş ve bunlar hakkında daha önce yapılan çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümde, araştırma kapsamında ortaya koyulan değişkenlerin aralarında olan ilişkiler incelenerek, daha önceki çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmış ve bu çalışmalardan da yararlanılarak araştırma model ve hipotezler oluşturulmuştur. Tezin üçüncü bölümünde metodoloji hakkında bilgiler verilmiş olup araştırmayla ana kütle seçimi, örneklem, anket ve veri toplama süreci, kullanılan ölçekler, ölçeklerin geçerliliği ile ilgili analizler, verilerin analizi ve yapılan bu analiz sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Son bölümde ise sonuçlar değerlendirilerek gelecek çalışmalar için öneriler ve araştırmanın kısıtları yer almaktadır.

2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Türk Dil Kurumu sessizliği, ortalıkta ses olmaması, sukut olma durumu olarak tanımlar (TDK, 2019). Sessizliğe farklı disiplinler farklı anlamlar yüklemiştir. Felsefe yazınında sessizlik, ses çıkarmanın yokluğu, sır saklama olarak tanımlanır. İletişim yazınında iletişimin önemli bir paydası olarak görünür ve pozitif yönüyle ele alınır. Çakıcı, sessizliği, seslilik durumunda ortaya çıkabilecek olası sorunlardan kaçmak şeklinde tanımlar (Çakıcı, 2007). Eroğlu sessizliğin çoğunlukla sorunsuzluk ve uyumlu olmak anlamında kullanıldığını belirtmiştir (Eroğlu vd., 2011). Sessizlik, sadece sesin olmaması değil aynı zamanda yazmamak, paylaşmamak ve önemsememek anlamına gelir (Nikmaram vd., 2012). Başlangıçta iletişimsizlik olarak anlaşılrsa da sessizlik aslında önemli bir iletişim şeklidir, kişiler sessiz kalarak çevrelerine önemli mesajlar vermektedir (Taşkiran, 2011).

Özgen ve Sürgevil, sessizlik iletişimsizlik olarak algılanıyor olsa da bireylerin sessiz kalarak çevrelerine mesajlar verdiğini ve sessiz kalmanın önemli bir iletişim şekli olduğunu belirtmiştir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Yönetim yazınında ise sessizlik, çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik olarak iki kavram halinde incelenmiştir.

Sessizlik ilk olarak 1970 yılında iş gören sessizliği tanımıyla Hirschman tarafından araştırılmıştır. Hirschman sessizliği pasif ve bağıllık gibi olumlu bir davranış gibi tanımlamış ve ardından diğer araştırmacılar da sessizlik kavramını bağıllıkla ilişkilendirmişlerdir (Hirschman, 1970).

2000’li yıllara kadar sessizlik ile ilgili çalışmalar çok yoğun olmamakla birlikte, genellikle sessizliğin örgüte karşı olumlu bir davranış olduğunu savunan çalışmalar yapılmıştır (Bryant ve Cox, 2004). Morrison ve Milliken 2000 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik kavramını ortaya koymuşlardır. Çalışanların örgütün problemleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya koymama, gizleme davranışlarına örgütsel sessizlik adını vermiş, örgütsel sessizliği örgütsel değişim ve gelişme için önemli bir sorun olarak görmüşlerdir (Morrison ve Milliken, 2000).

Daha sonra Pinder ve Harlos çalışan sessizlik kavramını literatüre kazandırmış, çalışan sessizliğini bireylerin yorumlarını saklaması olarak tanımlamışlar, bireyin çözüm üretebilecek bilgiye sahip olmasına rağmen gerçek düşüncelerini kısıtlaması olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos 'a göre sessizlik; kişileri birleştirebileceği gibi ayrıştırabilir de, bireyin ilişkilerini bozabilir ya da düzeltebilir, bilgi verebilir ya da bilgi gizleyebilir, düşünmeye ya da düşüncesizliğe yol açabilir, kabul etmenin ya da reddetmenin belirtisi olabilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Bowen ve Blackmon, örgütsel sessizliği çalışanın örgütle ilgili konuşmalara bilinçli olarak katılmayarak örgüt hareketlerine etki etmeye çalışması olarak tanımlamışlardır (Bowen ve Blackmon, 2003).

Van Dyne çalışmalarında örgütsel sessizliği, bilinçli olarak örgüte yönelik duygu ve düşüncelerini söylemekten kaçınma, tecrübelerini paylaşmama şeklinde tanımlamıştır (Van Dyne vd., 2003).

Henriksen ve Dayton, örgütsel sessizliği örgüt problemlerini çözmek için katılımında bulunmamak ya da az katılımında bulunmak olarak tanımlamıştır (Henriksen ve Dayton, 2006).

Baghery, Zarei ve Aeen 'e göre örgütsel sessizlik, iş görenlerin, örgütlerin yararına olabilecek bilgileri, kendilerine saklama durumu olarak tanımlamışlardır (Baghery, Zarei ve Aeen, 2012).

Donaghey ve arkadaşları örgütsel sessizliği iş görenin örgüt ile ilgili duygu, düşünce ve tecrübelerini paylaşmaktan kaçınması olarak yorumlamışlardır (Donaghey vd., 2011).

Briensfield, örgütsel sessizliğin bireysel düzeyde başlayan ancak daha sonra yaygınlaşarak çok sayıda çalışanı konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebileceğini ifade etmiştir (Briensfield vd., 2009).

Çakıcı, 2010 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel sessizliğin önce olumlu bir davranış gibi algılandığını ancak zaman içerisinde, bilinçli olarak bilgi saklama gibi olumsuz bir davranış olarak kabul edildiğini belirtmiştir (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik ile ilgili genel kabul görmüş çalışmalar Tablo 2.1 'de sıralanmıştır. Görüleceği üzere ilk olarak işgören sessizliği olarak ortaya atılan kavram daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik adını almış ve çalışmalar bu kavram üzerinde devam etmiştir.

Tablo 2.1: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Çalışmalar

1970	Hirschman	İşgören sessizliği	Sessizlik pasif ve bağıllık belirtir
2000	Morrison ve Milliken	Örgütsel sessizlik	Örgütsel değişim ve gelişim için bir sorun
2001	Pinder ve Harlos	Çalışan sessizliği	Bireylerin yorumlarını bilinçli olarak saklaması
2003	Van Dyne ve ark.	Örgütsel sessizlik	Bilinçli olarak iş ile ilgili bilgi ve yorumlarını ortaya koymaktan kaçınmak
2003	Bowen ve Blackmon	Örgütsel sessizlik	Örgüt hareketlerini sessiz kalarak etkileme çabası
2003	Edmondson	Örgütsel sessizlik	Psikolojik güvenlik iklimi kavramı, grupla öğrenme önünde büyük bir engel olmak
2006	Henriksen ve Dayton	Örgütsel sessizlik	Örgütün karşılaştığı sorunların çözümüne dair fikir beyan etmemek
2010	Çakıcı	Örgütsel sessizlik	Bilinçli olarak bilgi saklama hareketi
2011	Donaghey ve ark	Örgütsel sessizlik	İş geliştirmekle ilgili bilgi ve fikir belirtmemek
2012	Bagheri, Zarei ve Aeen	Örgütsel sessizlik	Örgütün yararına olacak bilgiyi kendine saklamak

2.1. Çalışan Sessizliği

Çalışan ya da işgören sessizliği kavramını Pinder ve Harlos literatüre kazandırmıştır (2001). Pinder ve Harlos çalışan sessizliğini, çalışanın örgüt ile ilgili konularda kendi yorumunu saklaması olarak tanımlamışlar, çalışan sessizliğini planlı ihmal etme olarak tanımladıkları pasif sessizlik ve boyun eğme anlamına gelen kabullenen sessizlik olarak ikiye ayırmışlardır (Pinder ve Harlos, 2001).

Dyne ve arkadaşları çalışan sessizliğini, çalışanın kasıtlı olarak ya da baskı altında olduğu için bilgi saklaması olarak tanımlamışlar, fikirlerinin önemsenmeyeceği ya da fikirlerini açıklamanın olumsuz sonuçları olacağından korktukları için bu davranışı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Van Dyne vd., 2003).

Tangirala ve Ramanujam, çalışan sessizliğini iş görenin örgütle ilgili konuları paylaşmayarak kendisinde tutması şeklinde tanımlamışlardır (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Brinsfield ise çalışan sessizliğinin bireysel olarak başlayıp daha sonra örgüt içerisinde yayılarak diğer çalışanları da etkileyebileceğini belirtmiştir (Brinsfield, 2009).

Literatürde örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği terimlerinin birbirlerinin yerine kullanıldıkları sıklıkla görülmektedir.

2.2. Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessizliği neden tercih ettikleri konusunu açıklığa kavuşturmak için yapılan çalışmalar sonucu bazı teoriler oluşturulmuştur.

2.2.1. Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom'un geliştirdiği bekleyiş teorisine göre kişi davranışının olumlu sonuçlar doğuracağına ya da olumsuz durumları ortadan kaldıracığına inanıyorsa bu davranışı gerçekleştirme olasılığı artacaktır. Yani fikirlerini açıklama konusunda olumlu bir beklenti içerisindeyse fikirlerini açıklamayı tercih edecek, bu durumun olumsuz sonuçlara sebebiyet vereceğini düşünüyorsa sessiz kalacak ya da giderek sessizleşecektir (Çakıcı, 2007).

Vroom'un bekleyiş teorisinin, beklenti, valans ve araçsallık olmak üzere üç temel kavramı bulunur.

Vroom'a göre bireyin yapacağı eylem sonucunda ödül ya da cezaya sahip olacağı beklentisi vardır ve bu beklentiye göre hareket eder (Koçel, 2010). Elde edilmesi beklenen ödüle karşı duyulan istek derecesini ise valans olarak tanımlar. Ödüle duyulan istek var ise valans yüksektir. İş yerine getirildiğinde ödülün hemen elde edileceğine olan inanç da araçsallık olarak ifade edilir (Çetinkanat, 2000).

2.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Dutton, kişinin sessiz kalma davranışı öncesinde fayda maliyet analizi yaptığını ve bu analiz sonucunda alacakları faydalar ile ödeyecekleri bedelleri karşıladıklarını belirtmektedir (Dutton vd., 1997).

Edmondson ve Detert, kişinin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğini belirlemeden önce risk değerlendirmesi yaparak kazanıp kaybedeceklerini tartma eğilimi gösterdiğini belirtmiştir (Detert ve Edmondson, 2005). Çalışan bu tavrı sergilerken yöneticilerinin tavrından ve daha önce yaşadıklarından edindiği tecrübelerden faydalanmaktadır (Çakıcı, 2007).

Çalışan sessiz kalma ya da konuşma konusunda karar verirken bu tercihi sonucunda elde edeceği faydaları ve ödeyeceği bedelleri hesap ederler. Bedel, enerji, zaman kaybı, itibar kaybı ve misilleme olabilir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışan fayda ve maliyet açısından seçenekleri tartarlar (Kolarska ve Aldrich, 1980). Ayrıca kişisel menfaatlerin engellenmesi ve kaybın fazlalığı durumunda sessizleşmenin örgüte yayılabileceği ifade edilirken, çalışanın beklediği terfiyi alamaması ve işini kaybetme olasılığı sessiz kalma ya da konuşma kararına oldukça etki etmektedir (Demir vd., 2014).

2.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle ve Neumann 'in 1974 yılında geliştirdiği Sessizlik Sarmalı Teorisi 'ne göre kişi hakim görüşü benimsemese bile bu görüşü destekler gibi görünmektedir. Bu davranışta yalnız kalma, dışlanma ve izolasyona uğrama korkusu ağır basmaktadır. Teoriye göre kişiler azınlık olduklarında inandırıcılıklarını kaybedeceklerine inandığından fikirlerini söylemekten kaçınırlar (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı teorisi, bireylerin egemen görüşü belirlemek için önce çevrelerini incelediği ve hangi görüşün daha çabuk benimsendiğini belirlediği teoridir. Eğer kişi fikrinin kamu desteğinin az olduğunu görüyorsa fikri açıklamıyor ya da isteksiz davranabiliyor (Moy vd., 2001).

Örgüt içerisinde sessizlik sarmalı teorisinin gerçeğe dönüşmesi, örgüt gelişimine büyük bir set vurarak olumsuz bir etkiye yol açmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışan kendi düşüncesinin örgüte hakim düşünce ile paralel olduğunda etkili olacağına inandığında düşüncesini söyleme eğilimi göstermektedir. Aksi durumda ise daha tedbirli oluyor ve sessizliği tercih edeceklerdir. Örgüt içerisindeki fikir birlikleri kişinin fikrini söyleme ve susma davranışını da etkilemektedir. Toplumdaki egemen görüş literatürde düşünce iklimi olarak tanımlanmakta ve kişinin sessizliği tercih etmesi ya da etmemesi bu düşünce iklimine göre gerçekleşmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

2.2.4. Kendini uyarılama Teorisi

Kendini uyarılama teorisine göre kişi koşullara ve ortama göre davranışlarında değişiklik gösterme eğilimi içindedir. Toplumda iyi bir izlenime sahip olma isteğiyle kişiler davranışlarında bilerek değişiklik gösterebilirler. Kendini uyarılama düzeyi yüksek bireyler sessizliğe daha fazla eğilimli iken, kendini uyarılama düzeyi düşük bireyler daha fazla konuşmayı tercih etmektedirler. Aynı zamanda kendini uyarılama düzeyi yüksek bireylerin kuralları kendini uyarılama düzeyi düşük bireylere göre daha fazla önemsendiği söylenebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Çakıcı' ya göre kendini uyarılama düzeyleri düşük bireyler, kişilikleri ile davranışları arasındaki tutarlılığı önemsemekte ve düşündükleri neyse onu ifade etmektedirler (Çakıcı, 2007).

Örgüt içerisinde ortama ayak uydurma davranışı benlik imajının kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Bu tutumu benimsemiş çalışanlar, diğer çalışanların durumuna ve onlardan aldığı geribildirime göre davranışlarını belirler ve kontrol eder (Kahveci, Demirtaş, 2013).

2.3. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Araştırmalar çalışanın fikrini ifade etmesinin ve çok sesliliğin örgüt gelişimi için önemini vurgulamaktadır. Ancak çeşitli nedenlerle çalışanlar fikirlerini beyan etmekten kaçınabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Premeaux sessiz kalma isteğini bireysel ve örgütsel faktörlere (Premeaux, 2001), Pinder ve Harlos bireysel faktörlere (Pinder ve Harlos, 2001), Milliken ve Morrison ise örgütlerde sessiz kalma nedenini birtakım baskılara dayandırmış, bu baskıların da çalışanlardan, yöneticilerden ve örgütten gelebileceğini belirtmiştir (Morrison ve

Miliken, 2000). Çakıcı ise örgütsel sessizliğin sebeplerini inceleyen çalışmasında, örgütsel sessizliği etkileyen faktörleri bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler olarak 3'e ayırmıştır (Çakıcı, 2010).

Eroğlu 2011 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini, örgütsel, bireysel ve yönetsel nedenler olarak 3'e ayırmış ve her bir nedenin alt başlıklarını da aşağıdaki gibi belirtmiştir (Eroğlu vd., 2011).

Tablo 2.2: Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Bireysel	Örgütsel	Yönetsel
İlişki Zedeleme Korkusu	Örgütsel Adalet Kültürü	Yönetici Kaygısı
Tecrübeler	Örgütsel Sessizlik İklimi	Yönetici Örtük İnanışı
Yönetime Güvensizlik		Yönetici Kişisel Özellikleri
İzolasyon Korkusu		
Çalışanın Kişilik Özellikleri		
Konuşmanın Riskli Görülmesi		

2.3.1. Bireysel Nedenler

Pinder ve Harlos, kendine saygı gösterme, iletişim kaygısı duyma ve kontrol odaklı olmak gibi 3 kişisel özelliği örgütsel sessizliğin nedenleri olarak belirtmiştir (Pinder ve Harlos, 2001).

Premeaux ve Bedeian, kişinin yaşantısının kontrolünün kendisinde ya da kendisi dışındaki etmenlerde olduğunu düşünebilir ve yaşantısının kontrolünün kendisinde değil kader ve şans gibi dış etmenlerde olduğunu düşünen kişinin daha çok sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Pentilla, 2003 yılında yaptığı çalışmasında çalışanın fikir ve düşüncelerini açıkça beyan etmemesinin en önemli nedenlerinden birisinin işten atılma korkusu olduğunu belirtmiştir (Pentilla, 2003).

Detert ve Edmondson, korkma duygusunun çalışanların sessizliği tercih etmelerindeki en belirgin duygu olduğunu belirtmiştir (Detert ve Edmondson, 2005).

Özgen ve Sürgevil, çalışanların yaş, cinsiyet, deneyim ve eğitim gibi kişisel özelliklerinin sessizliği tercih etme konusunda belirleyici olduğunu belirtmişlerdir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Brinsfield, bireyin kendisine duyduğu saygının örgüt içerisindeki davranışlarında belirleyici olduğunu, öz saygısı yüksek olan çalışanın değişime daha çok katkı sağlayacağını belirtmiştir (Brinsfield, 2009).

Bireylerin bir diğer sessiz kalma davranışı gösterme nedeni olarak fayda maliyet analizi gösterilebilir. Çalışan davranışının getireceği sonuçları tartarak göreceği zararların ağır basması sonucunda sessiz kalmayı tercih edebilir (Çakıcı, 2010).

Çalışanlar, izolasyon ve misilleme tehdidi dolayısıyla ilişkileri bozmamak adına yöneticilerin rahatsızlık duyacağını düşündükleri fikirlerini söylemekten kaçınır ve çoğunluğun fikrini benimsemiş gibi yapmayı tercih edebilirler (Erenler, 2010).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Sessizlik iklimi, örgütteki hiyerarşik yapı, örgüt politikaları, örgüt içerisindeki yönetsel uygulamalar çalışanların sessiz kalma tercihlerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki problemleri dile getirebilecekleri bir mekanizmanın olmayışı, eleştiri ve muhalefet etmenin hoş karşılanmayacağı düşüncesiyle sessiz kalmaya sebep olabilmektedir (Huang vd., 2005).

Sessizlik iklimi kavramı Morrison ve Miliken tarafından geliştirilmiştir (Morrison ve Miliken, 2000).

Vokola ve Bouradas, örgütsel sessizliğe etki eden etkenlerden biri olarak sessizlik iklimini belirtmiş ve 2005 yılında 677 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında sessizlik ikliminin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerini tespit etmişlerdir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Slade, örgütsel sessizliğe sebep olan etkenlerden birinin de örgüt içi hiyerarşik yapı olduğunu belirtmiştir. Hiyerarşik düzeyine göre bir gruba birtakım ayrıcalıklar sağlayarak bir grubun sessizliği tercih etmesine neden olmaktadır (Slade, 2008).

Pinder ve Harlos haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromunun ortaya çıktığı örgütlerde de çalışanların sessizliğe eğilimli olduğunu belirtmişlerdir. Haksızlık kültürü oluşmuş örgütlerde aşırı denetim, otoriter yönetim ve düşük iletişim gibi olgular görülür. Sağır kulak sendromunun olduğu ortamlarda ise davranış büyür ve örgütsel bir etki alır. Bu tip ortamlarda çalışan duymadım, görmedim, bilmiyorum cevabını verme yoluna gider (Pinder ve Harlos, 2001).

Premeaux, örgütlerin demokratik ortamlar olarak kurulmuş olsa bile bunun sessizliği ortadan kaldırmaya yetmediğini, farklı düşüncelerin ortadan kaldırma eğilimi içerisine girildiğini belirtmiştir (Premeaux, 2001).

Çalışanların farklı kültürlerden gelmiş olması ve farklı inanç ve değerleri olması nedeniyle bir fikir birliği oluşturmak gerekmektedir ve bu birlik için kültürel ayrılıkların önemi en aza indirilmelidir. Ancak bu yapılırken farklı seslerin ve itirazların saygısızlık gibi algılanması örgütte sessizleşmeye neden olur.

Çakıcı örgütsel adaletsizliği, yüksek merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, iletişimsizlik, düşük performans ve kararsızlık olarak tanımlamış, adaletsiz örgüt kültürü oluşmuş örgütlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Çakıcı, 2010).

Aşırı Gözetim

Çatışmanın Bastırılması

İş ilişkilerinin Diğer İlişkilerden Daha Değerli Görülmesi

Rekabete Dönük Bireycilik

Yüksek Düzeyde Merkezileşme

Otoriter Yönetim Tarzı

İletişimsizlik

2.3.3. Yönetimsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin yönetimsel nedenleri, örgütsel hiyerarşi, yöneticilerin tavır ve tutumları, yöneticilerin korkuları, inançları ve yöneticilerin kişisel özellikleri olarak sıralanabilir.

Morrison ve Milliken 2004 yılında yaptıkları araştırmada bölüm müdürlerinin yalnızca %29'unun çalışanların fikirlerini beyan etmesini sağlayacak ortamlar

oluşturmaya çalıştığını ifade etmiştir. Fikrini beyan etmenin örgütte bir farka yol açmayacağına inanan çalışanların sessizlik eğilimi artacaktır (Morrison ve Milliken, 2004).

Örgütlerde oluşturulan hiyerarşik yapı genellikle iletişimi ve eleştiriyi sınırlandırmaktadır. Hiyerarşik yapı bir grup ya da zümrenin hegemonya kurmasına ve diğer çalışanlar üzerinde bir baskı oluşmasına yol açmaktadır (Slade, 2008).

Morrison ve Miliken 'e göre yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve sahip oldukları olumsuz inanışlar örgütsel sessizliğin iki önemli yönetsel nedenidir. Baskıcı bir anlayışı benimsemiş ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki kültürel farkların fazla olduğu örgütlerde sessizliğe eğilim artar (Morrison ve Milliken, 2003).

Premeaux ve Bedeian, çalışanlarının fikrine önem veren yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanın yöneticisine karşı güveni artar ve sessizliği tercih etmez, bu durum örgüt gelişimine katkıda bulunur (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Morrison ve Milliken yöneticilerin, en iyisini kendisinin bildiği, sesliliğin birlik bozduğu ve çalışanın güvenilmez olduğu gibi inançlarının örgütte sessizliği arttıracaklarını belirtmiştir. Yöneticinin yüksek özgüveni ile farklı seslere tahammül edememesi, örgüt için faydalı olsa da farklı seslerin birliği bozacağına ve karar almayı geciktireceği düşüncesi, çalışanların her ne kadar örgütün önemli bir parçası olsa da güvenilmez ve bencil olarak görülmesi örgüt içerisindeki sessizlik eğilimini artırır. Aynı zamanda yönetici ile çalışan arasında kuşak farkının olması da kültürel farklılıklara neden olacağından çalışanların sessiz kalmasına neden olacaktır. Yöneticinin çalışanla arasındaki kültürel fark ne kadar az olursa çalışan yöneticisini o kadar yakın hissedecek ve güven duyacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Pinder ve Harlos 'un örgütsel sessizliği, kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik olarak ikiye ayırdığı, daha sonra Van Dyne ve arkadaşlarının, korumacı sessizliği de ekleyerek örgütsel sessizliği;

- Kabul edilmiş sessizlik
- Savunma amaçlı (Korumacı) sessizlik

- Örgüt yararına (Korumacı) sessizlik olmak üzere 3 boyutta incelediği görülmüştür (Van Dyne vd., 2003).

Kişilerin örgüt gelişiminden ümidini kesmiş ve mevcut durumu kabullendiği sessizlik türü kabul edilmiş sessizlik, (Karacaoğlu vd., 2009) kişilerin kendine zararı dokunacağı endişesi ile sesiz kaldığı sessizlik türüne savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik, kişilerin örgüt, diğer çalışanlar ve toplum yararına fedakarlık yaparak sessiz kaldığı sessizlik türüne örgüt yararına (korunmacı) sessizlik adı verilmiştir (Van Dyne vd., 2003).

Tablo 2.3: Örgütsel Sessizlik Türleri ve Davranış Temelleri

Davranış	Çalışan Sessizliği	Örgüt ile ilgili düşüncelerini bilinçli olarak saklama
İtaat temelinde	Kabul Edilmiş Sessizlik	Fark yaratacağına inanmadığından düşüncelerini kendine saklama
Korku temelinde	Savunma Amaçlı Sessizlik	Kendini koruma amacıyla düşüncelerini paylaşmama
İşbirliği temelinde	Örgüt Yararına Sessizlik	Özel bilgilerin örgüt faydası için saklanması

Kaynak: Van Dyne vd., 2003

2.4.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Çalışan, bir fark yaratacağına inanmadığında düşüncelerini açığa vurma konusunda isteksiz olurlar. Kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı olarak pasif kalma ve boyun eğme davranışına bağlı olarak sessiz kalmayı ifade eder (Van Dyne vd., 2003).

Pinder ve Harlos, kabul edilmiş sessizliği çalışanın örgüt içinde boyun eğme ve kabullenme durumlarından dolayı elindeki bilgi ve düşünceleri paylaşmayarak pasif olması durumu olarak tanımlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Kabul edilmiş sessizlik; çalışanların bilerek ve isteyerek sessizliği tercih etmesi ve kendisini olaylardan soyutlamasıdır. Bireyin, örgütün sahip olduğu problemi çözecek bilgi ve birikime sahip olduğu ama buna rağmen gerekli ilgiyi göstermeme durumudur (Zehir, 2013).

Kabul edilmiş sessizlik türünde birey mevcut durumu kabullenmiş olup değiştirmek için kasıtlı olarak herhangi bir çaba göstermez (Çakıcı, 2008).

Dyne, Ang ve Boter 'e göre kabul edilmiş sessizlik, iş görenin örgüt içerisindeki sorunlara rıza göstermesi ve bu sorunlar ile ilgili çözüm önerilerini paylaşmaması durumudur (Taşkiran, 2011).

Kabul edilmiş sessizlik alt boyutunda sorunu çözebilecek bilgi çalışmada vardır ancak çalışanın bunu paylaşmaması söz konusudur (Özgen ve Sürgevil, 2013).

Brinsfield, kabul edilmiş sessizliği çalışanın konuşmanın fayda sağlamayan boş bir çaba olduğu hissine kapılması ve sessizliği tercih etmesi durumu olarak tanımlar (Brinsfield vd., 2009).

Kabul edilmiş sessizlik davranışı içerisindeki çalışan, kendisinde durumu değiştirecek yeterliliği görmediğinden mevcut şartlara boyun eğerler (Zheng vd., 2008).

2.4.2. Savunma Amaçlı (Korunmacı) Sessizlik

Sessizlik, çalışanın örgüt içerisindeki konum ve imajını korumak için stratejik bir etken olarak kullanılabilir (Morrison ve Milliken, 2003). Çalışanlar, iş yaşantıları ile kendilerine finansla ve sosyal bir konum elde etmek isterler ve bu amaçlarına ulaşmak, kendi konumlarını korumak için bazı durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler (Gephart vd., 2009). Örgüt içerisinde kendilerini koruma davranışı sergilerler, üstlerinin hoşuna gitmeyecek bilgileri kendilerine zararı olabileceği endişesi ile paylaşmayabilirler. Korku ne kadar fazla ise görecekları zarar da o kadar fazla olacaktır (Alparıslan ve Kayalar, 2012).

Van Dyne vd., korunmacı sessizliği; çalışanların konu ile ilgili görüşlerini dile getirdiğinde oluşacak tepkilerden çekinmesine bağlı olarak, kendilerini korumak amacıyla fikir ve düşüncelerini paylaşmaması olarak tanımlamıştır (Van Dyne vd., 2003).

Pinder ve Harlos ise korunmacı sessizliği; açık konuşmanın sonuçlarından çekinen bir kişinin bilerek sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Vakola ve Bouradas, yöneticilerin tavırlarının ve çalışanın yöneticisinden olumsuz tepki almasından korkması nedeniyle sessizlik davranışına girebileceğini belirtmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Korunmacı sessizlik, iş görenin kendisine zarar verebilecek durumlara karşın sergilediği kasıtlı bir tutumdur (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Cammozo ve Gambarotto, savunma amaçlı sessizliği korku temeline dayandırmış, bu davranış türünün kendisini tedbirli, planlı ve tedbirsiz savunma amaçlı sessizlik olarak üç şekilde gösterdiğini belirtmiştir (Cammozo ve Gambarotto, 2010).

Sessizlik konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin onay anlamına geldiği yönündeydi. Ancak bu davranış türüne göre sessizliğin yalnızca bağlılık ve memnun olma durumu anlamına gelmediği ortaya konmuştur (Durak, 2014).

Savunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amacıyla bilgi ve düşüncelerini saklama davranışıdır (Çakıcı, 2008).

2.4.3. Örgüt Yararına (Korumacı) Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, çalışanın iş ile ilgili düşüncelerini örgüt ya da diğer çalışanların yararı gözetilerek açıklamaması durumudur. Bu davranış biçiminde alternatifleri görme, bilinçli şekilde sessizliği tercih etme söz konusudur (Van Dyne vd., 2003).

Çalışanların bilgi ve fikirlerini örgütü ve çalışma arkadaşlarının fayda görmesi amacıyla, bilinçli bir şekilde gizlemesidir. Diğer çalışanlar ve örgüt düşünülerek seçilen bu davranış biçiminde çalışan arkadaşları ile ilişkilerinin bozulmaması için ya da arkadaşlarından birini korumak için sessizliği tercih edebilir. Bu davranış içerisinde bulunan çalışan, örgüt aleyhinde olabilecek bilgileri örgüt dışına taşımaz (Tayfun ve Çatır, 2013).

Podsakoff vd., örgüt yararına sessizliği, içinde bulunulan örgütün ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, iş birliğini güçlendirmek için iş ile ilgili bilgi ve düşüncelerin saklanması olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd., 2000).

Örgüt yararına sessizlikte örgütün ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını koruma fikri ön plandadır. Örneğin birey, çalışanlar arasındaki ilişkinin bozulmaması için olumsuz fikir ve düşüncelerini ortaya koymaz veya bir arkadaşının çıkarı için onunla ilgili olumsuzlukları paylaşmaz. Örgüt çıkarları adına birey örgüte zarar verebileceğini düşündüğü hiçbir durumu örgüt dışından birisi ile paylaşmayacaktır (Çakıcı, 2010).

Brinsfield örgüt yararına sessizlik davranışının 2 şekilde ortaya çıktığını belirtmiş, çalışanın hem örgütünü hem de iş arkadaşlarını kollamak için yaptığı bir davranış olarak tanımlamıştır (Brinsfield vd., 2009).



3.ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven herkesin anladığını düşündüğü ancak tanımı zor yapılan bir kavramdır (Taylor, 1989). Kelime anlamı korkmadan, çekinmeden ve kuşku duymadan inanmak ve bağlanmak olarak tanımlanmış soyut bir kavramdır (TDK). Bazı araştırmacılar güven kelimesinin kökeninin bağlılık ve sadakat kavramlarına dayandığını ileriye sürmektedir (Möllering vd., 2004).

Giffin, güven kavramını risk anında karşıdaki kişiye gösterilen itimat olarak tanımlamış ve kavramı inanç temeline dayandırmıştır (Giffin, 1967). Luhman, güveni kişinin karşısındakinin adil, ahlaki ve öngörülebilir şekilde davranacağına dair inanç olarak tanımlar (Luhman, 1979). Lewicki ve arkadaşları güven kavramını, kişinin karşısındakinin davranışlarına, sözlerine ve kararlarına karşı olumlu beklenti olarak tanımlamışlardır (Lewicki vd., 1998). Tschannen-Moran güveni, kişinin başkasının, iyilik, dürüstlük ve güvenilirliğine dayalı olarak o kişiye karşı savunmasız olma düşüncesi şeklinde tanımlamıştır (Tschannen, 2004).

Günümüzde değişen ekonomi artan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme çabası örgütleri yeni arayışlara itmekte ve yapılandırmaktadır. Örgütsel güven olgusu bu yeniden yapılanma sürecinin giderek önemli bir olgusu haline gelmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güveni birçok araştırmacı, çok boyutlu, kültürel kökleri bulunan, temeli iletişime dayanan dinamik bir olgu olarak tanımlamıştır (Shockley vd., 2000). Cufaude, örgütsel güveni tüm örgüt üyelerini kapsamı gereken psikolojik ortam olarak ifade eder (Cufaude ve Jeffrey, 1999).

Örgütsel güven, kişinin örgütün kendisine zarar vermeyeceğine ve çıkarlarını koruyacağına olan güveni olarak tanımlanabilir (Büte,2011).

Nyhan ve Marlowe, örgüte güven ve üste güveni bir bütün olarak ele almış ve örgütsel güven olarak adlandırmıştır (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Matthai, örgütsel güveni kişinin bir problemle karşılaştığında örgütün kendisine karşı tutarlı davranacağı ve taahhütlerini yerine getireceğine olan inancı olarak tanımlamıştır (Matthai, 1989).

Örgütsel güven, örgütteki iklimin bir ögesidir ve kişilerin olumlu beklentileridir. Örgütsel güven olgusu yüksek örgütlerde, uyumun yüksek, iletişimin başarılı ve kriz yönetiminin daha etkin gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel güven

olgusu yüksek işletmelerin örgütsel güven olgusu düşük işletmelere göre daha başarılı ve daha yenilikçi oldukları gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven, örgüt içi işbirliği, örgüt performansı, ekip ruhu ve örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir faktördür (Huff ve Kelley, 2003).

Stoner ve Hartmon, örgütsel güvenin örgütlerde katılımı arttırdığını, bağlılık ve tutarlılığı sağladığını ve yenilikçi yaklaşımı arttırdığını belirtmiştir (Stoner ve Hartmon, 2000).

Moran ve Hoy' a göre örgütsel güven, çalışanların birbirleriyle, üstleriyle ve örgütün kendisiyle olan etkileşim ağı olarak tanımlanabilir (Hoy vd., 1999).

Arslan, örgütsel güven kavramını belirlenmiş hedeflere ulaşmak için örgüt çalışanlarının ilişkilerinde samimiyet, inanç, bağlılık gibi soyut kavramların davranışlarla somutlaştırılması olarak tanımlamıştır (Arslan, 2009). Callaway, güven ikliminin sağlanamadığı işletmelerde, sağlıklı bir iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performans ve katılımından bahsetmenin söz konusu olamayacağını belirtmiştir (Callaway, 2006).

Örgütsel güven kavramı ile ilgili kabul görmüş çalışmalar Tablo 3.1 'de sıralanmıştır.

Tablo 3.1: Örgütsel Güven Kavramı İle İlgili Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı	Tanım
1989	Matthai	Kişinin problem karşısında örgütün taahhütlerini yerine getireceği ve tutarlı davranacağına olan inanç
1997	Nyhan ve Marlowe	Örgüte güven ve üste güvenden oluşmuş bütün
1998	Moran ve Hoy	Çalışanların birbirleri, üstleri ve örgüt ile oluşturduğu iletişim ve etkileşim ağı
1999	Cufaude	Tüm örgüt üyelerini kapsamı gereken psikolojik ortam
2000	Shockley	Çok boyutlu, kültürel kökleri olan, iletişim temelli dinamik bir olgu
2000	Stoner ve Hartmon	Örgütlerde tutarlılığı sağlayan, katılımı ve yenilikçi yaklaşımı arttıran olgu
2003	Demircan ve Ceylan	Artan rekabet ortamında yeniden yapılanma sürecine giren örgütlerde sürecin önemli bir parçası
2003	Huff ve Kelley	Örgüt içi işbirliği, örgüt performansı, ekip ruhu ve örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir faktör
2006	Callaway	Sağlıklı iletişim, örgüt performansı ve bilgi paylaşımının olmazsa olmazı
2009	Arslan	Belirlenen hedeflere ulaşmak için, doğruluk, bağlılık gibi soyut kavramları davranışları ile somutlaştırma süreci
2011	Büte	Kişinin örgütünün kendisine zarar vermeyeceğine ve çıkarlarını koruyacağına olan inancı

3.1. Örgütsel Güven Modelleri

Literatür incelendiğinde örgütsel güven çalışmalarında, Mishra 'nın (1996), Bromiley ve Cummings 'in (1996), Shockley-Zalabak vd., 'nin (2000) olmak üzere

üç örgütsel güven modeli oluşturulduğu ve bu modellerin genel kabul gördüğü görülmüştür.

3.1.1. Mishra 'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra 'ya göre güven, kişinin karşısındaki kişinin açıklığına ve güvenilirliğine olan inancı ve ona karşı savunmasız olma isteği olarak tanımlanmış ve bir örgütsel güven modeli geliştirmiştir. Geliştirdiği modeli, yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört temel üzerine yerleştirmiştir (Mishra, 1996).

Mishra 'nın modelini dayandırdığı temellerden ilki olan yeterlilik, örgütün rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi şeklinde genelleştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel anlamda yeterlilik, örgütün varlığını devam ettirip ettiremeyeceği ve rekabet edebilme yeteneğidir (Shockley vd., 2000).

Örgütün yeni teknolojileri özümseyecek ve rekabet edebilecek yeteneği yok ise örgütsel güven ortamını oluşturabilecek yeteneği de yoktur (Aktuğ, 2016).

Mishra 'nın Örgütsel Güven Modeli 'nin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanın iş arkadaşları ve liderinin yeteneklerine olan güvenini de kapsar (Christensen, 1997). Kişi yöneticisinin yetenekli olduğuna inanırsa yöneticisine güvenecektir (Mishra, 1996).

Mishra 'nın modelini dayandırdığı ikinci temel açıklıktır. Açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek, yönetici ve çalışanlar arasında kilit pozisyondadır (Mishra, 1996). Çalışan örgütünün ve liderinin yeterince açık olduğunu gördüğünde örgütsel güven ortamına katılmaya ve inanmaya daha istekli olmaktadır. Shockley-Zalabak ve Ellis açıklığın yalnızca paylaşılan bilgi ile ilgili olmadığını aynı zamanda liderin samimiyetini de kapsadığını belirtmişlerdir (Shockley vd., 2000).

Mishra 'nın modelini dayandırdığı üçüncü temel ilgililiktir. İlgililik boyutu çalışanların kendilerine örgüt ve üstleri tarafından ilgi duyulduğunu hissettiklerinde ortaya çıkar (Shockley vd., 2000). Cummings ve Bromiley ilgiyi, çalışanın savunmasız olduğunda iş arkadaşlarının kendine avantaj sağlamayacağına olan inanç olarak tanımlanmışken, Mishra kişinin kendi menfaatleri ile başkalarının menfaatleri arasında denge olması olarak tanımlamıştır (Aktuğ, 2016).

Mishra 'nın modelini dayandırdığı dördüncü temel güvenilirliktir. Güvenilirlik boyutu sözler ile eylemler arasındaki tutarlılığı kapsar ve bu tutarlılık durumu örgütsel güven ortamının oluşmasını sağlarken tutarsızlık örgütsel güven ortamını

azaltır. Güvenilirlik boyutu örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerinde de belirleyicidir (Mishra, 1996). Güvenilirlik, örgüt içi ve örgüt dışı tüm varlıklar ile olan güven düzeyini belirleyicidir (Shockley vd., 2000).

3.1.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bir diğer örgütsel güven modeli olan Bromiley ve Cummings Güven Modeli, güven kavramını bireysel ve örgütsel güven olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bireysel güveni kişinin ilişkilerindeki beklenti olarak tanımlarken, örgütsel güveni kişinin örgütsel ilişkilerden beklentileri olarak tanımlamış, güvenin karşındaki hakkında olumlu inanca sahip olma, dürüstlük ve fırsatı olsa dahi karşındakinden fayda sağlamamayı beraberinde geliştirmekte olduğunu belirtmişlerdir (Cummings ve Bromiley, 1996).

Model, itimat edilir olmak, tutarlı olmak ve faydacı olmamak kavramlarına dayanmaktadır. Modele göre güven kavramının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır (Cummings ve Bromiley, 1996).

3.1.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd 1996 'da Mishra 'nın geliştirdiği ve yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına dayandırdığı modele özdeşleşmek boyutunu da ekleyerek beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Özdeşleşmek boyutu çalışanın örgüt ile aynı hedeflere sahip olup olmadığını ve bu hedeflerin bağdaşp bağdaşmadığını inceler, çalışanın örgüte olan aidiyet duygusu olarak ele alınır ve çalışan kendini örgütüne ait hissettiği yani özdeşleştiği derecede örgütüne güven duyar (Shockley vd., 2000).

Özdeşleşme kişinin çalışma arkadaşları ile nasıl ilişkiler kurması gerektiği ile ilgilidir. Kişi kendini kuruma ait hissederse başarısı artar ve örgütüne olan güven duygusu artar (Cheney, 1983).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd örgütsel güven modelini genişleterek örgütsel güven düzeyini ölçmeyi amaçlamışlardır. Yeterlilik boyutunda, çalışanın örgütün yeterlilik ve devamlılığına olan inancını, açıklık boyutunda örgüt içindeki açık ve şeffaf bilgi paylaşımını, ilgililik boyutunda örgüt çalışanların birbirine olan ilgisini, güvenilirlik boyutunda örgüt içi davranışların tutarlılığını ve özdeşleşmek

boyutunda da çalışanın örgüt değerleri ile bağdaşıp bağdaşmadığını ölçmek amaçlanmıştır (Shockley-Zalabak ve Winograd, 2000).

Örgütsel güven modelleri ve modellerin boyutları Tablo 3.2 'de belirtilmiştir.

Tablo 3.2: Örgütsel Güven Modelleri ve Boyutları

Yıl	Model	Boyutlar
1996	Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli	Yeterlilik Açıklık İlgililik Güvenilirlik
1996	Bromiley ve Cummings Güven Modeli	İtimat edilirlilik Tutarlılık Faydacı olmamak
2000	Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	Yeterlilik Açıklık İlgililik Güvenilirlik Özdeşleşmek

3.2. Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven konusundaki araştırmalara bakıldığında farklı araştırmacıların farklı türlere ayırdığı görülmüştür. Örneğin Tüzün, çalışmasında örgütsel güveni, kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven olarak (Tüzün, 2007), Madan, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve prosedüre güven olarak (Madan, 2011), Akgündüz, Afşar ve Okur yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak sınıflandırmışlardır (Afşar, 2013, Akgündüz, 2014, Okur, 2016). McCauley ve Kuhnert ise örgütsel güvenin kişisel olan ve kişisel olmayan güven olarak iki boyuta ayrılarak incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Örgütsel güven kavramı farklı biçimlerde türlere ayrılmış olsa da türler iç içe girmiştir. Örneğin çalışan yöneticisine güvенеbilir ancak örgütüne güvenmeyebilir, ya da çalışan yöneticisinin örgütü temsil ettiğini düşünerek davranışta bulunabilir (Tan ve Tan, 2000).

Bu bilgiler ışığında biz çalışmamızda örgütsel güveni, örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutta inceleyeceğiz.

3.2.1. Örgüte Güven

Örgüt içerisinde çalışanların yeterli ve açık şekilde bilgilendirilmediklerinde o konuda yanlış bir tutum içerisinde girdikleri ve güven duygularının azalabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içerisindeki iletişimi kuvvetlendirmeleri ve örgüt prosedürüne olan güveni sağlamaları gerekmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

Örgüt prosedürlerini bilmek, çalışanların bu prosedürlerin adil ve güvenli olduğuna inanmasını sağladığı gibi yöneticilerini değerlendirmede de etkili bir rol oynamaktadır. Örgütte kararların nasıl alındığını bilen çalışan hem prosedürlere hem de yöneticilerine güven duymasını sağlamaktadır (Shockley-Zalabak ve Winograd, 2000).

McCauley ve Kuhnert çalışanın çalışma arkadaşlarına güvenirken, üstlerine güvenmediğini belirterek güvenin çok boyutlu bir değişken olduğunu ve güvenin kişisel olan ve kişisel olmayan güven olarak iki kısımda incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Böylelikle güveni yatay ve dikey olarak iki boyuta ayırmıştır. Yatay güven kişilerin kendi arasındaki güven duygusu iken dikey güven kişinin yöneticileri ya da örgütün tamamı ile olan güven duygusu olarak tanımlanmıştır. Ayrıca çalışan yöneticilerin hazırladığı örgüt iklimine güvenmediğinde yöneticilerin kendine de güvenmemektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Yönetim tarafı örgütsel güvenin sağlanması için rol üstlenir ve çalışana güven duyduğunu gösterirse çalışandan da karşılığında güven alır. Çalışanların kendi aralarındaki ve örgütsel güven birbirinden bağımsız olmayan ve uyumlu hareket eden kavramlardır (McCauley ve Kuhnert, 1992).

3.2.2. Yöneticiye Güven

Yönetici, yöneten, yönetme gücünü elinde bulunduran kişi olarak tanımlanır (TDK). Dinçer ve Fidan yönetici kavramını, belirlenmiş süre içerisinde kontrolü altındaki üretim kaynaklarını, belirlenmiş hedefe ulaşmak için etkili ve verimli kullanma sorumluluğu olan kişi olarak tanımlamışlardır (Dinçer ve Fidan, 2011).

Yöneticiler, örgüt içerisinde güven ortamının oluşması için en önemli faktörlerdendir. Güven iklimi kendiliğinden oluşmaz, yöneticiler çalışanlara güven duygusunu verebilmeli ve süreci doğru yönetmelidir. Yöneticiler yaptıkları ile örgüt içi güven ortamını sağlayabilir ya da yok edebilirler. Bu ortamı sağlayabilmek için yöneticiler verdikleri sözleri tutmalı, ödül dağıtımında adil davranmaları gereklidir (Shaw, 1997).

Mayer, çalışanlarda güven duygusunun oluşmasında yöneticinin çok önemli olduğunu, bu duygunun yöneticilerin yardımseverlik göstermesi ile gelişeceğini belirtmiştir (Mayer vd., 1995).

Whitener, yöneticinin çalışana güven duygusu oluşturabilmesini yöneticinin beş yönetsel davranışı ile ilişkilendirmiştir. Bu yönetsel davranışların, tutarlı davranma, saygın davranma, denetimi paylaşma, etkili iletişim ve ilgili olmak olarak sıralamıştır. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel güvenin paralel geliştiğini, örgütsel güveni başlatan ilk adımın yönetici davranışları olduğunu ve bu nedenle yöneticinin bu anlamda sorumlu olduğunu belirtmiştir (Whitener vd., 1998).

Erdem çalışan ile yönetici arasındaki güven olgusunun çok önemli ve kritik olduğunu çünkü çalışanın yöneticisine duyduğu güveni genelleyerek tüm örgüte olan güveni haline dönüştürdüğünü belirtmiştir (Erdem, 2003).

Tan ve Lim, çalışanlara güven kavramının, örgüte güven ve yöneticiye güven gibi dikey ilişkilerin yanında yeterli ilgiyi görmediğini ancak, yatay ilişki olan bu kavram üzerinde çalışmanın çok gerekli olduğunu belirtmiştir (Tan ve Lim, 2009).

Bargaim ve Hime, çalışanın iş arkadaşları ile karşılıklı güven duygusu içerisinde olmasının, çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendireceğini ve bunun örgütsel güven ortamına olumlu yansıtacağını belirtmiştir (Bargaim ve Hime, 2007).

Yang, çalışma arkadaşları ile güven duygusunun önemine değinmiş ve bu güven olgusunun kişinin niteliklerine bağlı olarak oluşabileceğini belirtmiştir. Güven duygusunun arttırılması için, yeterlilik, tutarlılık, açıklık gibi niteliklere ihtiyaç vardır. Çalışma arkadaşları arasında oluşacak bu güven ortamı örgütsel güvene etki edecektir (Hassan, 2011).

4.PERFORMANS

Performans kelimesi yabancı kökenli bir kelime olup Türk Dil Kurumu tarafından, başarıml olarak dilimize çevirmiştir (TDK). Kavram farklı şekillerde tanımlanmış olsa da genel olarak, performans belirli zamanda belirli bir görevi ifa etme süreci olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2013).

Pugh, performansı hedeflenen sonuca ulaşmak için ortaya konan hizmet ve düşünce olarak tanımlamıştır (Pugh, 1991).

Şentürk, performansı işi gerçekleştiren kişinin önceden belirlenmiş amaç doğrultusunda erişebildiği nokta olarak tanımlarken (Şentürk, 2004), Şimşek performansı en basit tabirle iş yapma düzeyi olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2008).

Eren, Gümüştökin ve Öztekin, performansı belirlenmiş bir görevin gerçekleşme düzeyi olarak tanımlamıştır, dolayısıyla performans için hedefe ulaşabilme derecesinin ölçümü diyebiliriz (Eren vd., 2005).

Performans değerlendirilmesi yapılırken, maliyet, verimlilik, motivasyon gibi kavramlar değerlendirmede etkilidir. Yapılan işin en düşük maliyetle yapılması, kaynakların etkili kullanılması, hedeflerin yerine getirilmesi ve yüksek motivasyona sahip olmak performans değerlendirilmesinde dikkate alınır (Akal, 2005).

Akal, performans kavramını oluşturan bileşenleri, etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, karlılık, sosyal sorumluluk, kişisel inisiyatif ve kendi kendini yönetme olarak belirtmiştir (Akal, 2011).

Literatürde performans kavramı, örgüt performansı ve çalışan performansı olarak iki boyutta incelenmiştir (Yelboğa, 2006). Bireysel performans arttıkça örgüt performansı da buna paralel olarak artacaktır. Örgüt performansı, belirli bir süre sonunda örgütün hedefine ulaşma derecesidir (Tarlıg, 2006).

4.1. Çalışan Performansı

Örgütler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için her zaman yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle performans, çalışan ve örgütün başarıya ulaşmasında çok önemli bir yere sahiptir (Saldamlı, 2009).

Örgüt içerisinde çalışanların performansında farklılıklar olması hatta aynı çalışanın farklı zamanlarda farklı performans göstermesi performans yönetiminin örgütler için ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Philip, 1990).

Çalışan performansı kavramı 1900 'lü yılların başında Amerika'da F. Taylor 'un çalışmaları ile ilk olarak karşımıza çıkmıştır. 1950 'ye kadar performans değerlendirme kriteri olarak mali veriler baz alınmış, ancak bu tarihten sonra ki çalışmalarda mali olmayan verilerde değerlendirme kriteri olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Geylan, 2001).

Çalışan performansı, örgüt performansına etki eden en önemli etkidir. Performans birey ya da örgütün hedeflerinin ne kadarına ulaşabildiğinin ölçüsü ve hedefin gerçekleştirilme ölçüsüdür (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Suliman, çalışan performansının örgütlerin başarısı ve verimliliği için çok önemli olduğunu ve bu nedenle yöneticilerin, çalışan performansını arttırmak için belirli aralıklarla eğitimler düzenleyerek çalışan performansını arttırmaya çalıştığını belirtmiştir (Suliman, 2001).

Barutçugil, çalışan performansını çalışanın sorumluluk alması sonucunda hedefe ulaşmak için harcadığı çaba ve zaman olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2002).

Küreselleşen dünyada örgütlerin hedefi, çalışanların performansını arttırarak rekabet ortamında var olabilmektir. Bu nedenle çalışan performansı örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen çok önemli bir kavramdır (Anyango, 2015).

Ongera ve Juma, çalışan performansını, verimlilik, kalite, üretkenlik, yenilik ve karlılık gibi tüm örgüt faaliyetlerini içeren bir kavram olarak tanımlamıştır (Ongera ve Juma, 2015).

Ugwu ve Duru, çalışanın performansını belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşma ölçüsü olarak tanımlamaktadır (Ugwu ve Duru, 2015).

Mottoh, çalışan performansının örgüt hedeflerini doğrudan etkilediğini ve başarıyı seviyesini arttırdığını belirtmiştir (Mottoh, 2015).

Campbell, performansın yalnızca sonuç olmadığını aynı zamanda işin kendisi olduğunu belirtmiştir. Performans çalışanın hedefe varmak için bulunduğu davranışların tümüdür. Uygur aynı çalışmasında, örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların yüksek performans gösterdiklerini ve bunun ürün ve hizmet kalitesini arttırdığını belirtmiştir (Uygur, 2007).

Vural ve Coşkun 2007 yılında yaptıkları çalışmalarında, çalışan performansının üç temel ögesini; odaklanma, yetkinlik ve adanma olarak belirtmişlerdir (Vural ve Coşkun, 2007).

Gupta, alışan performansının yükselmesi için çalışana uygun örgüt ikliminin oluşturulmasının önemine değinmiştir. Çalışanın aidiyet duygusu hissetmesi ve örgüte bağlılığı uygun örgüt iklimi ile sağlanacağından bunun da çalışan performansına direk etki edeceğini belirtmiştir (Gupta, 1982).

alışan performansını arttırmak için, örgütün çalışanın hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanı çeşitli şekillerde motive etmesi gerekir (Anderson, 2000). Armstrong ve Taylor, alışan motivasyon ve performansını arttıracak faktörleri, eğitim, bilgi paylaşımı, istihdam güvenliği, seçici istihdam, kendi kendini yöneten gruplar, yüksek tazminat, yönetici, statü farkının kaldırılması ve çalışana yapılan yatırım olarak sıralamıştır (Armstrong ve Taylor, 2014).



5.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Literatür incelendiğinde örgütlerin kötü ekonomik koşullardan kurtulmak için yıllardır çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar içerisinde en çok kabul gören March ve Simon 'un 1958 yılında geliştirdikleri Örgütsel Denge Teorisi 'dir. Buna göre işgören örgüte verdiği örgütten aldığından daha fazla olduğunu düşünmeye başladığında işten ayrılmaktadır (March, Simon, 1958).

İşten ayrılma, verimlilik ve zaman kaybı, maliyet artışı gibi ekonomik nedenlerden dolayı işveren tarafından istenmeyen bir durumdur (Yılmaz, Halıcı, 2010). Çalışanın işten ayrılmayı istemesi ya da buna niyetinin olması her zaman işten ayrılma ile sonlanmayabilir. Bu durumun tespiti işten ayrılmaya önlem almayı sağlayabilmektedir (Lee ve Mowday, 1987).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın çalışma şartlarından memnuniyetsizliği sonucunda gösterdiği aktif ve yıkıcı tepki olarak tanımlanmaktadır (Farrell, Rogers ve Mainous, 1988).

Tett ve Meyer, işten ayrılma niyetini, çalışanın işten ayrılmayı bile isteye düşünmesi olarak tanımlanmıştır (Tett ve Meyer, 1993).

Lambert, işten ayrılma sürecini düşünme, planlama ve isteme olarak üç kısımdan oluşan bilişsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Lambert, 2006).

Geartner'e göre işten ayrılma niyeti çalışanın kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkması durumudur (Gaertner, 1999).

Mobley 'in işten ayrılma karar süreci modeline göre çalışan işten ayrılma düşüncesine iş tatmini duymaması ile girmekte ve karar vermek için diğer alternatifleri gözden geçirmelidir (Mobley, 1982).

Mbah ve İkemefuna işten ayrılma sürecini; mevcut işten memnuniyet durumu, işten ayrılmayı düşünme, alternatif iş olanaklarını değerlendirmek, mevcut iş ile alternatifler arasında kıyas yapma ve son olarak işten ayrılma olarak belirtmişlerdir (Mbah ve İkemefuna, 2012).

Cotton ve Tuttle, işten ayrılma niyetine kişisel, örgütsel ve çevresel etkenlerin etki ettiğini belirtmiştir. Kişisel etkenler, yaş, cinsiyet, hizmet yılı, örgütsel etkenler, iş tatmini, ücret, yönetim şekli gibi etkenler olduğu belirtilmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986).

6.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde Örgütsel Sessizliğin, örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini belirlemeye çalışan araştırmalar incelenmiştir.

6.1. Örgütsel Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel sessizlik ile Örgütsel güven arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışmaya bakıldığında bu iki değişkenin birbirlerine etki ettiği görülmektedir.

Dyne, çalışanın kendisini örgüt içerisinde güvende hissettiğinde sessiz kalma eğilimi göstermediği ve düşüncelerini paylaşma davranışı gösterdiğini belirtmiştir (Van Dyne vd., 2003).

Perlow ve Williams örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin birbirini etkilediğini, örgütsel sessizliğin güven, performans ve verimliliğe ciddi zararlar vereceğini belirtmiştir (Perlow ve Williams, 2003).

Premeaux ve Bedeian, örgütsel sessizliğin örgüt ve örgüt iklimine olumsuz etki edeceğini belirtmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Nikolaou, Vakola ve Baurantas örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin birbirlerine kısmen etkileri olduğunu belirtmiştir (Nikolaou, Vakola ve Baurantas, 2010).

Afşar 2013 yılında yaptığı ve örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma incelendiğinde örgütsel sessizliği, üste bağlılık, kurum içi dayanışma, yönetimde açıklık ve yönetici becerisi olarak 4 alt boyuta, örgütsel güveni de üste güvensizlik, engelleyici ortam, bilgi eksikliği ve pozisyon kaybı olmak üzere 4 alt boyuta ayırdığı görülmüştür. Çalışmada örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile örgütsel güvenin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir (Afşar, 2013).

Okur, 2016 yılında tekstil sektörü üzerine yaptığı örgütsel güven ve örgütsel sessizlik çalışmasında değişkenlerin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Çalışmasında, örgütsel sessizliği, yönetsel, örgütsel, güven, iletişim, deneyim olmak üzere 5 alt boyuta, örgütsel güveni, yöneticiye güven, iletişimde güven, örgütsel yapı, bilgi ve tecrübe olmak üzere 4 alt boyuta ayırmıştır.

Çalışmasında, örgütsel sessizlik alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında hem negatif hem de pozitif yönlü ilişkiler bulmuştur (Okur, 2016).

6.1.1. Kabul Edilmiş Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi

Akgündüz, 2014 yılında otel çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini incelediği çalışmasında değişkenlerin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında negatif ilişki tespit etmiştir (Akgündüz, 2014).

Çiftçi ve Öneren, 2017 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini incelemiş ve bazı alt boyutlar arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Çalışmada örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ile örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu arasında pozitif, yöneticiye güven alt boyutu ile negatif yönlü ilişki tespit etmiştir (Çiftçi ve Öneren, 2017).

6.1.2. Savunma Amaçlı Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi

Akgündüz, 2014 yılında otel çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini incelediği çalışmasında örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu arasında negatif, örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında da yine negatif ilişki tespit etmiştir (Akgündüz, 2014).

Çiftçi ve Öneren, 2017 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu arasında pozitif yönlü, yöneticiye güven alt boyutu arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir (Çiftçi ve Öneren, 2017).

6.1.3. Örgüt Yararına Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi

Akgündüz, 2014 yılında otel çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini incelediği çalışmasında, örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında negatif, örgütsel

güvenin çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir (Akgündüz, 2014).

Çiftçi ve Öneren, 2017 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir (Çiftçi ve Öneren, 2017).

6.2. Örgütsel Sessizlik Performans İlişkisi

Örgütsel Sessizlik ile Performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara bakıldığında sessizlik kavramının performans kavramına etki ettiği ancak bu etkinin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına göre farklılıklar gösterdiği görülmüştür (Brinsfield, 2009).

Ashford ve arkadaşları, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında yakın ilişki olduğunu, değişkenlerin birbirini etkilediğini ve çalışanın sesliliği sorumluluk olarak kabul ettiğini belirtmiştir (Ashford vd., 1998).

Çalışanın örgüt içerisinde sessizliği ya da konuşmayı tercih etmesi performansına doğrudan etki eder. Sabuncuoğlu 2000 yılında yaptığı çalışmasında çalışanın sessizliği ile performansı arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir (Sabuncuoğlu, 2000).

Detert ve Burris örgütsel sessizlik ile performans arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir (Detert ve Burris, 2007).

Şehitoğlu ve Zehir 2010 yılında yaptıkları çalışmalarda örgütsel sessizliğin bazı alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Erdoğan 2011 yılında yaptığı, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi çalışmasında örgütsel sessizliğin bazı alt boyutları ile performans arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir (Erdoğan, 2011).

6.2.1. Kabul Edilmiş Sessizlik Performans İlişkisi

Şehitoğlu ve Zehir 2010 yılında yaptığı çalışmalarında kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit etmiştir (Şehitoğlu, 2010).

Erdoğan 2011 yılında yaptığı Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans çalışmasında, kabul edilmiş sessizlik ile performans arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Erdoğan, 2011).

Kılınç, 2012 yılında hekim ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında, kabul edilmiş sessizlik ve performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Kılınç, 2012).

Tayfun ve Çatır, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki kurmuştur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Akay, 2017 yılında örgütsel sessizlik boyutlarının çalışan performansı ile ilişkisini incelediği çalışmasında, kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Akay, 2017).

Kabul edilmiş sessizlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda değişkenler arasında çoğunlukla negatif yönlü ilişki tespit edildiği görülmüştür. Kabul edilmiş sessizlik düzeyi yüksek çalışanların performans düzeyi düşük, kabul edilmiş sessizlik düzeyi düşük çalışanlarda performans düzeyi yüksek olacağı görülmüştür.

6.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik Performans İlişkisi

Şehitoğlu 2010 yılında yaptıkları çalışmalarında savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir (Şehitoğlu, 2010).

Erdoğan 2011 yılında yaptığı Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans çalışmasında, savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir (Erdoğan, 2011).

Kılınç, 2012 yılında yaptığı çalışmasında, savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki tespit edememiştir. Ancak kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin birlikte artış göstermekte olduğunu tespit etmiştir (Kılınç, 2012).

Tayfun ve Çatır, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında, savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir (Tayfun ve Çatır, 2013).

Akay, 2017 yılında örgütsel sessizlik boyutlarının çalışan performansı ile ilişkisini incelediği çalışmada, savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptamıştır (Akay, 2017).

6.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik Performans İlişkisi

Erdoğan 2011 yılında yaptığı Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans çalışmada, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir (Erdoğan, 2011).

Kılınç, 2012 yılında yaptığı çalışmada örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir (Kılınç, 2012).

Tayfun ve Çatır, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir (Tayfun ve Çatır, 2013).

6.3. Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışma ve sonuçlara rastlanmıştır. Bu çalışmalarda genellikle örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti alt boyutlarına ayrılmamıştır.

Çakıcı 2008 yılında yaptığı çalışmada çalışanlarda çeşitli nedenlerle oluşan sessizliğin işten ayrılma niyetine doğrudan etki ettiğini belirtmektedir (Çakıcı, 2008).

Çaylak 2014 yılında hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada hemşirelerin örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir (Çaylak, 2014).

Çiftçi ve Meriç, 2015 yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Çiftçi vd., 2015).

6.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yıldırım, 2016 yılında örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada kabul edilmiş sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Yıldırım, 2016).

Acaray, 2014 yılında, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada kabul edilmiş sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Acaray, 2014).

Kabul edilmiş sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, kabul edilmiş sessizlik düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin yüksek olduğu, kabul edilmiş sessizlik düzeyi düşük çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

6.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Acaray, 2014 yılında, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada savunma amaçlı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Acaray, 2014).

Savunma amaçlı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki çalışmalar incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Savunma amaçlı sessizlik düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri yüksek, savunma amaçlı sessizlik düzeyleri düşük olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri düşüktür.

6.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi

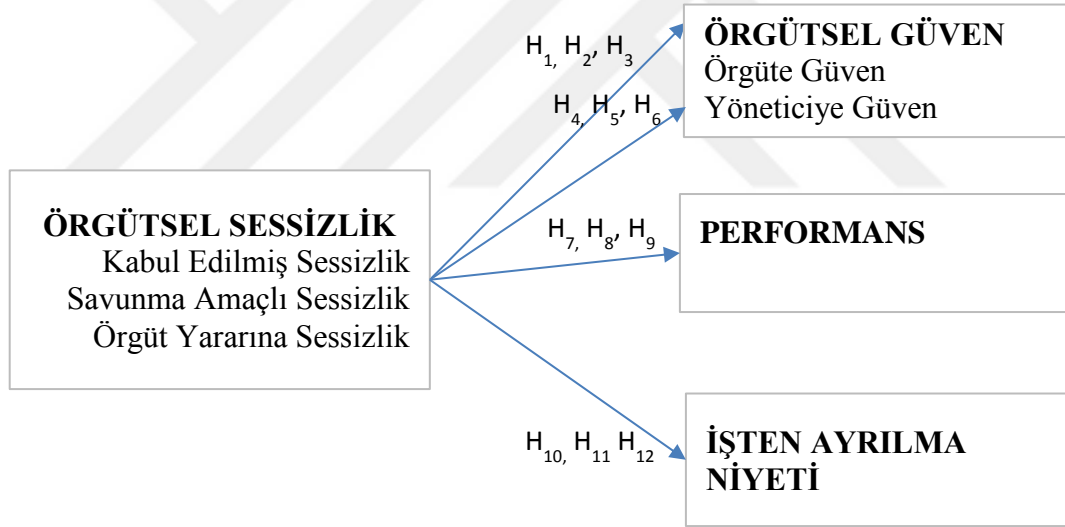
Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğin genel olarak alt boyutlarına indirgenmeden çalışmalar yapıldığı görülmüş, örgüt yararına sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyetini inceleyen çalışmalara bakıldığında bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

7. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu bölümde örgütsel sessizliğin, iş sonuçlarına etkisi: eğitim sektörüne yönelik bir çalışma isimli araştırmamız ile ilgili bulgulara değinilmiştir. Öncelikle araştırma modeli oluşturulmuş, ardından da yapılan literatür taraması sonucu elde edilen veriler ışığında hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular SPSS programında incelenmiş çeşitli analiz ve testler yapılmıştır. Sonuçlar ile oluşturulmuş hipotezler karşılaştırılmış ve bir değerlendirme yapılmıştır.

7.1. Araştırma Modeli

Örgütsel sessizlik boyutlarının, örgütsel güven boyutları, performans ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 7.1: Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre aşağıda görülen 12 adet hipotez oluşturulmaktadır.

Hipotez 1: Kabul Edilmiş Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 2: Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgüt Yararına Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 4: Kabul Edilmiş Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 5: Savunma Amaçlı Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 6: Örgüt Yararına Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 7: Kabul Edilmiş Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 8: Savunma Amaçlı Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 9: Örgüt Yararına Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 10: Kabul Edilmiş Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 11: Savunma Amaçlı Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 12: Örgüt Yararına Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ilişki vardır.

7.2. Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde kolayda örnekleme ile elden anket dağıtımını ile yapılmıştır. Literatürden elde edilen ölçeklere dayanarak oluşturulan 36 soruluk anket formu, ulaşılan 600 öğretmene dağıtılmış olup bunlardan 480 adedi geri dönmüş, 14 adet anket eksik doldurulduğundan iptal edilmiştir. Sonuçta araştırmaya 468 kişi katılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda kabul edilmiş sessizlik boyutunun 1. Sorusu ayrı faktöre yüklendiği için analizlerden çıkarılmıştır.

Birçok pazarlama araştırmaları kitabında (Yazıcıoğlu, 2004) bu seviyedeki ana kütle için alınması gereken temsili örneklem sayısı ($\alpha=0.05$ için) 322 olarak verilmiştir. Bu da bize, alınan geçerli yanıtların ana kütle temsil ettiğini göstermektedir.

7.3. Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacı ve hipotezleri kapsamında saha çalışmasında kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Bu anket formunun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresinin sorgulandığı

demografik özelliklere ait sorular, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik değişkenine ait sorular, üçüncü bölümünde örgütsel güven değişkenine ait sorular, dördüncü bölümünde performans değişkenine ait sorular ve son olarak beşinci bölümde ise işten ayrılma niyeti değişkenine ilişkin sorular yer almaktadır. Söz konusu değişkenleri ölçümlemek amacıyla kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

7.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik değişkeninin ölçümü için, Van Dyne vd., (2003) geliştirdiği ve Şehitoğlu 'nun (2010) Türkçeye uyarladığı 15 soruluk sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, üç boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutlarıdır. Her bir boyutu ölçmek için 5 soruluk ifade yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda bulunan “Kurumumda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.” İfadesi diğer boyuta yüklenmesi nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Bu nedenle faktör analizine dahil edilen 15 ifadeden ikisi çıkartılarak 14 ifadeye indirgenmiştir. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre ise 4 ifadeden oluşan Kabul Edilmiş Sessizlik ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,69$, 5 ifadeden oluşan Savunma Amaçlı Sessizlik ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,77$, yine 5 ifadeden oluşan Örgüt Yararına Sessizlik ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı ise $\alpha=0,88$ olarak bulunmuştur.

7.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven değişkeninin ölçümü için Nyhan ve Marlow (1997) 'un geliştirdiği ve Demircan (2004) tarafından uyarlanmış 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeği, iki boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar; yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutlarıdır. Yöneticiye güveni ölçmek için 6 sorudan, örgüte güveni ölçmek için ise 4 sorudan oluşan ifade kullanılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre yöneticiye güven ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,97$ ve örgüte güven ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı ise $\alpha=0,78$ olarak bulunmuştur.

7.3.3. Performans Ölçeği

Performans ölçümünde Kirkman ve Rosen (1999) 'in geliştirdiği 6 sorudan oluşan bireysel performans ölçeği kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre ise 6 ifadeden oluşan bireysel performans ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,86$ olarak bulunmuştur.

7.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Son olarak bu araştırmada Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini ölçmek amacıyla Fickman ve ark. (1979) ile Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti ölçeği kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,90$ olarak bulunmuştur.

7.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu kapsamda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör, güvenirlik ve geçerlilik, korelasyon, regresyon, bağımsız t testi ve tek yönlü ANOVA analizleri yürütülerek sonuçlar yorumlanmıştır.

7.4.1. Demografik Veriler

Tablo 7.1 'de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin, 6 'sı müdür baş yardımcısı, 35 'i müdür yardımcısı, 427 'si öğretmendir.

Tablo 7.1: Unvanlar

GÖREV	DEĞERİ	KİŞİ SAYISI
MÜDÜR	1	0
MÜDÜR BAŞYARDIMCISI	2	6
MÜDÜR YARDIMCISI	3	35
ÖĞRETMEN	4	427
TOPLAM ANKET SAYISI		468

Tablo 7.2 'de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin 8 'i 21-25 yaş, 143 'ü 26-32 yaş, 214 'ü 33-42 yaş, 103 'ü 43 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 7.2: Yaş Grupları

YAŞINIZ	DEĞERİ	KİŞİ SAYISI
21-25	1	8
26-32	2	143
33-42	3	214
43 ve üzeri	4	103
TOPLAM ANKET SAYISI		468

Tablo 7.3 'de görüldüğü üzere ankete katılanların 318 'i erkek, 148 'i kadındır. Anketi dolduran 2 öğretmen bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 7.3: Cinsiyet

CİNSİYET	DEĞERİ	KİŞİ SAYISI
ERKEK	1	318
KADIN	2	148
TOPLAM ANKET SAYISI		466

Tablo 7.4 'te görüldüğü üzere ankete katılanların 346 'sı evli, 122 'si ise bekarıdır.

Tablo 7.4: Medeni Durum

MEDENİ DURUM	DEĞERİ	KİŞİ SAYISI
EVLİ	1	346
BEKAR	2	122
TOPLAM ANKET SAYISI		468

Tablo 7.5 'te görüldüğü üzere ankete katılanların 1 'i lise mezunu, 5 'i yüksekokul mezunu, 400 'ü lisans mezunu, 58 'i yüksek lisans mezunu, 4 'ü doktora mezunudur.

Tablo 7.5: Eğitim Durumu

EĞİTİM	DEĞERİ	KİŞİ SAYISI
LİSE	1	1
ÜNİVERSİTE (2 YILLIK)	2	5
ÜNİVERSİTE (4 YILLIK)	3	400
YÜKSEK LİSANS	4	58
DOKTORA	5	4
TOPLAM ANKET SAYISI		468

Tablo 7.6 'da görüldüğü üzere ankete katılanların 2 'sinin çalışma süresi 1 yıldan az, 103 'ünün çalışma süresi 1-5 yıl, 170 'inin çalışma süresi 6-10 yıl, 64 'ünün çalışma süresi 11-15 yıl, 129 'unun çalışma süresi 15 yıldan fazladır.

Tablo 7.6: Çalışma Süresi

ÇALIŞMA SÜRENİZ	DEĞERİ	KİŞİ SAYISI
1 YILDAN AZ	1	2
1-5 YIL	2	103
6-10 YIL	3	170
11-15 YIL	4	64
15 YILDAN FAZLA	5	129
TOPLAM ANKET SAYISI		468

7.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi yapısal geçerliğinin incelenmesinde kullanılan belli başlı yöntemlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar (faktörler) oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, belli bir faktör adı ile belirtilir (Karasar, 2005). Faktör analizi gerçekleştirmenin veriye uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi

kullanılmaktadır. KMO Örnekleme yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Bu katsayının 0,5'ten küçük olması durumunda faktör analizi uygulanamaz (Field, 2009). Bartlett küresellik testi ise verilerin çok değişkenli normal dağılan ana kütlede geldiği göstermektedir. Bartlett test de aynı KMO gibi değişkenler arası ilişki gücünü ölçümler. Faktör analizi için uygun olabilmesi için Bartlett testte sig <0.05 olmalıdır. Faktör analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach α katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel davranış araştırmalarında sıkça kullanılan Likert tipi ölçekle ölçülen soruların güvenilirliğini belirlemek amacıyla kullanılan Cronbach 'ın alfa (α) katsayısının 0,01–0,20 arasında olması ölçeğin hiç güvenilir olmadığını, 0,21–0,40 arasında olması güvenilir olmadığını, 0,41–0,60 arasında olması nispeten güvenilir olduğunu, 0,61–0,80 arasında olması güvenilir olduğunu ve 0,81–1,00 arasında olması ise çok güvenilir olduğunu göstermektedir (Nakip, 2006).

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,50'nin üzerinde 0,905 olduğu bulunmuştur. Ayrıca Bartlett 'in Küresellik Testi sonuçları ($p=0.000<0.05$), verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett 'in Küresellik Testi sonuçları Tablo 7.7 'de sunulmuştur.

Tablo 7.7: KMO and Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11133.826
	df	595
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test sonuçlarına göre yapılan faktör analizi sonuçlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda bulunan bir ifade bağımsız olarak dağıldıkları için çıkarılarak analize devam edilmiştir. Devam edilen analiz sonuçlarına göre beklenildiği gibi yedi faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Açıklanan varyans değerinin %67,617 seviyesinde olması sosyal bilimler için yeterli bir varyans seviyesini temsil etmektedir. Değişkenlere ait faktör analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.8: Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

Kabul Edilmiş Sessizlik	
Kurumumda çalışma arkadaşlarımdan doğru karar alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	,670
Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	,510
Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	,654
Kurumumda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğüm için, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem	,569
Savunma Amaçlı Sessizlik	
Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	,677
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	,802
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	,726
Kendimi korumak için okulumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	,685
Okulumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem	,704
Örgüt Yararına Sessizlik	
Okulumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,789
Okulumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,730
Okulumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	,832
Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	,710
Okulum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	,739
Yöneticiye Güven	
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	,894
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	,903
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	,904
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	,853
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	,894
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	,865
Örgüte Güven	
Bu okulun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	,566
Bu okulda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,647
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	,643
Bu okulda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.	,668
Performans	
İşlerimi zamanında tamamlarım.	,796
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	,771
Problem çıktığında hızla çözerim.	,750
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.	,745
Görevlerimi zamanında tamamlarım	,817
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	,669
İşten Ayrılma Niyeti	
Bu okuldan ayrılmayı düşünüyorum.	,833
Önümüzdeki dönemde bu okuldan ayrılmayı umuyorum.	,823
Emeklilik elde edene kadar bu okulda çalışmayı tercih ederim.	,769
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.	,743
Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde bu okuldan ayrılmaya niyetliyim	,707
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %67,617	

Faktör analizi sonuçlarına göre maddelerin ilgili faktörlere yeterli faktör yükü değerleri ile yüklenmesi ölçeklerin tek boyutlu olduğu göstermekte olup bunun ispatı için ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabii tutmak gerekmektedir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

7.4.2.1. Örgütsel Sessizlik

Van Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin analiz sonuçlarına göre KMO değeri .818 bulunmuştur. Yapılan Bartlett ölçüm sonuçlarına göre ise $p=.000<.005$ değeri bulunarak değişkenler arası ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre birinci faktör Kabul Edilmiş Sessizlik, ikinci faktör Savunma Amaçlı Sessizlik ve üçüncü faktör ise Örgüt Yararına Sessizliktir. Bu üç faktörlü yapının toplam açıklanan varyansı %59,024 olarak hesaplanmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda bulunan “Kurumumda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim” ifadesi ölçekten kendi faktörüne yüklenmediği için çıkartılmıştır. Bu nedenle faktör analizine dahil edilen 15 ifadeden birisi çıkartılarak 14 ifadeye indirgenmiştir.

Birinci faktörde yer alan Kabul Edilmiş Sessizlik faktörünü oluşturan 4 ifadenin açıklanan varyans değeri %52,318 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik faktörünü oluşturan 5 ifadenin açıklanan varyans değeri %52,837 olarak hesaplanmıştır. Son olarak üçüncü faktörde yer alan Örgüt Yararına Sessizlik faktörünü oluşturan 5 ifadenin açıklanan varyans değeri %66,955 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarına ait olan bu üç ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri tablo 7.9 'da verilmiştir.

Tablo 7.9: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına Ait Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Kabul Edilmiş Sessizlik	Kurumumuzda, çalışma arkadaşlarımdın doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem.	.682	52,318
	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	.666	
	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.826	
	Kurumumuzda, işin gelişimini arttıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	.707	
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarımd nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	.704	52,837
	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	.825	
	İşimle ilgili gerçekleri, kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	.735	
	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.656	
	Kurumumuzda, korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	.704	
Örgüt Yararına Sessizlik	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.781	66,955
	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.750	
	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	.878	
	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	.845	
	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	.831	

7.4.2.2. Örgütsel Güven

Nyhan ve Marlow (1997) 'un geliştirdiği ve Demircan (2004) tarafından uyarlanmış 10 ifadeden oluşan Örgütsel Güven ölçeğinin analiz sonuçlarına göre KMO değeri .928 bulunmuştur. Yapılan Bartlett ölçüm sonuçlarına göre ise $p=.000<.005$ değeri bulunarak değişkenler arası ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre birinci faktör Yöneticiye Güven, ikinci faktör ise Örgüte Güvendir. Bu iki faktörlü yapının toplam açıklanan varyansı %79,510 olarak hesaplanmıştır.

Birinci faktörde yer alan Yöneticiye Güven faktörünü oluşturan 6 ifadenin açıklanan varyans değeri %87,216 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörde yer alan Örgüte Güven faktörünü oluşturan 4 ifadenin açıklanan varyans değeri %66,6 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre Örgütsel Güvenin alt boyutlarına ait olan bu iki ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri Tablo 7.10 'da verilmiştir.

Tablo 7.10: Örgütsel Güven Alt Boyutlarına Ait Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	.928	87,216
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	.920	
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	.951	
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	.925	
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	.953	
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	.925	
Bu üniversitenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	.871	66.600
Bu üniversitede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	.897	
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	.880	
Bu üniversitede birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.	.852	

7.4.2.3. Performans

Çalışanların bireysel performanslarını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen 6 ifadeden oluşan Bireysel İş Performansı ölçeğinin analiz sonuçlarına göre KMO değeri ,829 bulunmuştur. Bartlett ölçüm sonuçlarına göre $p=.000<.005$ değeri bulunarak değişkenler arası ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Varimax rotasyon yöntemi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Değişkenlerin açıklanan toplam varyansı %58,212 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Bireysel Performans ölçeğinin

geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri Tablo 7.11 'de verilmiştir.

Tablo 7.11: Performans Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
İşlerimi zamanında tamamlarım.	.795	58,212
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	.771	
Problem çıktığında hızla çözerim.	.759	
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.	.750	
Görevlerimi zamanında tamamlarım	.818	
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	.677	

7.4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini ölçmek amacıyla Fickman ve ark. (1979) ile Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin analiz sonuçlarına göre KMO değeri ,823 bulunmuştur. Bartlett ölçüm sonuçlarına göre $p=.000<.005$ değeri bulunarak değişkenler arası ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Varimax rotasyon yöntemi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Değişkenlerin açıklanan toplam varyansı %71,943 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans Tablo 7.12 'de verilmiştir.

Tablo 7.12: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	.898	71,943
Önümüzdeki dönemde bu kurumdan ayrılmayı umuyorum.	.876	
Emeklilik elde edene kadar bu kurumda çalışmayı tercih ederim.	.821	
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	.868	
Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmaya niyetliyim.	.772	

7.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki veya bir değişkenin iki veya daha çok değişkenle olan ilişkisini test etmek ve bu ilişkilerin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir ve amacı bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değiştiğini belirlemektir (Kalaycı, 2008:115).

Tablo 7.13 'te Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Yöneticiye Güven, Örgüte Güven, Performans ve İşten Ayrılma Niyeti değişken alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 7.13: Genel Korelasyon Analizi

		ort	SS	CrA	1	2	3	4	5	6
1	Kabul Edilmiş Sessizlik	3,27	,85	.75						
2	Savunma Amaçlı Sessizlik	2,95	,85	.77	-,029					
3	Örgüt Yararına Sessizlik	2,84	,98	.88	,439**	,139**				
4	Performans	4,12	,57	.86	,089	-,154**	-,004			
5	Yöneticiye Güven	2,84	1,17	.97	-,390**	-,040	-,446**	-,008		
6	Örgüte Güven	3,26	1,07	.82	-,462**	-,072	-,464**	-,036	,586**	
7	İşten Ayrılma Niyeti	3,17	1,06	,90	,554**	,052	,427**	,013	-,464**	-,556**

**P<0.01

7.5.1. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

Bu bölümde araştırmaya dahil edilmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesine yer verilmiştir. Bu çerçevede değişkenler arası etkilerin sınanması ve neden sonuç ilişkisinde kullanılan çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

7.5.1.1. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkileri

Model 1’de üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:50.451, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0.241 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Kabul Edilmiş Sessizlik (β :-.332, p<0.01) ve Örgüt Yararına Sessizlik (β : -.403, p<0.01) değişkenleri Yöneticiye Güveni azaltmaktadır. Modelde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik ile Yöneticiye Güven üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 4 ve Hipotez 6 desteklenmiş, Hipotez 5 ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 7.14’te verilmiştir.

Tablo 7.14: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerine Etkisi

		Model 1: Yöneticiye Güven		
		Beta	t	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik		-,332	-5,322	,000**
Savunma Amaçlı Sessizlik		-,009	-,158	,874
Örgüt Yararına Sessizlik		-,403	-7,445	,000**
<i>R</i> ²		.241		
<i>F</i>		50.451		
<i>Sig</i>		.000		

**P<0.01

7.5.1.2. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgüte Güven Boyutu Üzerindeki Etkileri

Model 2 'de üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:66.491, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0.296 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Kabul Edilmiş Sessizlik (β :-.413, p<0.01) ve Örgüt Yararına Sessizlik (β : -.340, p<0.01) değişkenleri Örgüte Güveni azaltmaktadır. Modelde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun Örgüte Güven üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 1 ve Hipotez 3 desteklenmiş, Hipotez 2 ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 7.15 'te verilmiştir.

Tablo 7.15: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgüte Güven Üzerine Etkisi

		Model 2: Örgüte Güven		
		Beta	T	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik		-,413	-7,508	,000**
Savunma Amaçlı Sessizlik		-,058	-1,181	,238
Örgüt Yararına Sessizlik		-,340	-7,144	,000**
<i>R</i> ²		.296		
<i>F</i>		66.491		
<i>Sig</i>		.000		

**P<0.01

7.5.1.3. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Performans Üzerindeki Etkileri

Model 3 'te üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:83.910, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0.347 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden kabul edilmiş sessizlik (β : -.061, p<0.10) ve savunma amaçlı sessizlik (β : -.267, p<0.01) değişkenleri bireysel performansı artırmaktadır. Modelde yer alan örgüt yararına sessizlik boyutunun bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 7 ve Hipotez 8 desteklenmiş, Hipotez 9 ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 7.16 'da verilmiştir.

Tablo 7.16: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Performans Üzerine Etkisi

	Model 1: Performans		
	Beta	t	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik	,061	1,772	,077*
Savunma Amaçlı Sessizlik	-,098	-3,135	,002**
Örgüt Yararına Sessizlik	-,014	-,454	,650
R²	.347		
F	83.910		
Sig	.000		

**P<0.05; *p<0,10

7.5.1.4. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

Model 4 'te üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:83.910, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0.347 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Kabul Edilmiş Sessizlik (β :.576, p<0.01) ve Örgüt Yararına Sessizlik (β : .234, p<0.01) değişkenleri İşten Ayrılma Niyetini artırmaktadır. Modelde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun İşten Ayrılma Niyeti üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 10 ve Hipotez 12 desteklenmiş, Hipotez

11 ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 7.17 'de verilmiştir.

Tablo 7.17: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	Model 4: İşten Ayrılma Niyeti		
	Beta	t	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik	,576	10,995	,000**
Savunma Amaçlı Sessizlik	,060	1,264	,207
Örgüt Yararına Sessizlik	,234	5,151	,000**
R²	.347		
F	83.910		
Sig	.000		

**P<0.05

Yukarıda belirtilen regresyon analizleri sonucunda çalışmada test edilen hipotezlerin kabul edilip edilmediği ile ilgili özet bilgiler Tablo 7.18 'de sunulmuştur.

Tablo 7.18: Hipotez ve Sonuçlar

HİPOTEZLER		SONUÇ
H ₁	Kabul Edilmiş Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₂	Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H ₃	Örgüt Yararına Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₄	Kabul Edilmiş Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₅	Savunma Amaçlı Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H ₆	Örgüt Yararına Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₇	Kabul Edilmiş Sessizlik ile Bireysel Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₈	Savunma Amaçlı Sessizlik ile Bireysel Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₉	Örgüt Yararına Sessizlik ile Bireysel Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H ₁₀	Kabul Edilmiş Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₁₁	Savunma Amaçlı Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H ₁₂	Örgüt Yararına Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

7.5.2. Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılık Analizleri

Bu bölümde çalışanların bireysel özelliklerinin, araştırmanın değişkenleri olan algılanan örgütsel destek, psikolojik sahiplenme, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve görev performansı değişkenlerine göre istatistiksel farklılık analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu analiz kapsamında iki grup altında toplanan kontrol değişkenleri için “bağımsız grup t testi” ve ikiden fazla grup altında toplanan kontrol değişkenleri için ise “tek yönlü varyans (ANOVA) testi” yöntemleri kullanılmıştır.

7.5.2.1. Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyetinin, Kabul Edilmiş Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Yöneticiye Güven, Örgüte Güven, Performans ve İşten

Ayrılma Niyeti değişkenleri ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için T Testi yapılmıştır. T testi iki gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadıklarının tespiti için kullanılan bir analiz yöntemidir.

Tablo 7.19 'da her bir değişken için cinsiyet dağılımı ve ortalama değerler gösterilmiştir. Sig. değeri 0.05 den küçük ise varyanslar homojen değil demektir. Tüm Sig. değerlerinin 0.05'den büyük olması değişkenler ile cinsiyet arasında anlamlı farklılaşma olmadığını göstermektedir.

Tablo 7.19: Cinsiyet Grup İstatistikleri

	Erkek_Bayan	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig
Kabul Edilmiş Sessizlik	1.00 2.00	318 148	3,2200 3,3412	,86821 ,79333	- 1,442	.511
Savunma Amaçlı Sessizlik	1.00 2.00	318 148	2,9100 3,0390	,85959 ,83822	- 1,520	.848
Örgüt Yararına Sessizlik	1.00 2.00	318 148	2,8476 2,8308	,95715 1,05316	,171	.307
Örgüte Güven	1.00 2.00	318 148	3,2832 3,2211	1,09216 1,02514	,583	.672
Yöneticiye Güven	1.00 2.00	318 148	2,8545 2,8054	1,14198 1,23561	,421	.305
Performans	1.00 2.00	318 148	4.1107 4.1512	,58145 ,55539	-,710	.821
İşten Ayrılma Niyeti	1.00 2.00	318 148	3,1335 3,2343	1,09170 ,98594	-,956	.276

1.00: Erkek 2.00: Bayan

7.5.2.2. Medeni Durum

Öğretmenlerin medeni durumunun, Kabul Edilmiş Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Yöneticiye Güven, Örgüte Güven, Performans ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için T Testi yapılmıştır. T testi iki gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadıklarının tespiti için kullanılan bir analiz yöntemidir.

Tablo 7.20 'de her bir değişken için medeni durum dağılımı ve ortalama değerler gösterilmiştir. Sig. değeri 0.05 den küçük ise varyanslar homojen değil demektir. Tüm Sig. değerlerinin 0.05'ten büyük olması değişkenler ile medeni durum arasında anlamlı farklılaşma olmadığını göstermektedir. Öte yandan örgüte güven ile

öğretmenlerin medeni durumlarında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7.20: Medeni Durum Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig
Kabul Edilmiş Sessizlik	1,00	346	3,2374	,84728	-1,178	,473
	2,00	122	3,3421	,84554		
Savunma Amaçlı Sessizlik	1,00	346	2,9584	,86497	,464	,577
	2,00	122	2,9167	,82253		
Örgüt Yararına Sessizlik	1,00	346	2,8384	,97952	-,100	,544
	2,00	122	2,8488	1,00371		
Örgüte Güven	1,00	346	3,2794	1,10751	,563	,047*
	2,00	122	3,2163	,95236		
Yöneticiye Güven	1,00	346	2,8812	1,16067	1,383	,552
	2,00	122	2,7117	1,18544		
Bireysel Performans	1,00	346	4,1168	,57947	-,601	,804
	2,00	122	4,1530	,55615		
İşten Ayrılma Niyeti	1,00	346	3,1106	1,04840	-1,944	,531
	2,00	122	3,3258	1,07125		

* $p<0,05$ 1.00: Evli 2.00: Bekar

7.5.2.3. Yaş Grupları

Öğretmenlerin yaş grubunun, Kabul Edilmiş Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Yöneticiye Güven, Örgüte Güven, Performans ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için Anova Testi yapılmıştır.

Tablo 7.21 yaş grupları anova analizi sonuçlarına göre araştırmaya konu değişkenlerimizden yalnızca Performans değişkeni ile yaş grupları arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ile yaş grupları arasında bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Bu durumda Yaş grubunun Performansı etkilediği sonucuna varılabilir.

Tablo 7.21: Yaş Grupları Anova Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik	2.560	4	.640	.891	.469
Savunma Amaçlı Sessizlik	2.827	4	.707	.970	.424
Örgüt Yararına Sessizlik	4.479	4	1.120	1.156	.330
Örgüte Güven	3.323	4	.831	.669	.614
Yöneticiye Güven	6.290	4	1.572	1.155	.330
Performans	10.376	4	2.594	8.398	.000
İşten Ayrılma Niyeti	5.786	4	1.446	1.300	.269

*p<0,01

8.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, eğitim sektöründe çalışan öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel güven, performans ve işten ayrılma niyetleri sonuçlarına etkisini incelemek ve gelecek çalışmalara katkı sağlamaktır. Ayrıca öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bazı demografik özelliklerinin bu değişkenlere etkisi araştırılmıştır.

Günümüzde teknoloji, rekabet ve diğer unsurların etkisiyle değişen çalışma ortamları, oluşan belirsizlikler, şirket evlilikleri ya da küçülmeler, kurumların bünyelerinde yer alan çalışanların, nihai hedef olan performanslarını artırmaları için daha da önem kazanmışlardır. Ancak çalışanların oluşabilecek negatif etkiler nedeniyle sessiz kalmaları var olan işgücünün de örgütsel güven duygusu eksikliği ya da tepki vermeme gibi eğilimler çalışanların işten ayrılma gibi negatif bir duygu yüklenmelerine de sebep olabilecektir.

Günümüzde örgütler için bünyelerinde yer alan mevcut çalışanlarını tanımaları çok önemli hale gelmiştir (Eisenberger vd., 2016). Dinamik bir yapı olan örgütlere, bu açıdan bakıldığında çalışanların performansında en önemli unsur güven olarak ortaya çıkmaktadır. Madison (2002) güvenin talep edilen bir durum olmadığı ve yavaş yavaş kazanılabileceği ve güven olmaksızın hiçbir kurumun hedefini gerçekleştiremediğini belirtmiştir (Madison, 2002). Çalışanların performanslarını artırabilmek için, çalışanların sessiz kalmalarının nedeninin ortaya çıkarılması ile güven ortamının pozitif etkilerinden yararlanarak tüm çalışanların görüşlerini, düşüncelerini rahatça ifade edebileceği bir çalışma ortamı sağlamak gereklidir (Morrison and Milliken, 2003).

Çalışanların tutum ve davranışları örgüt içindeki iklimi olumsuz yönde etkilendiğinde çalışan performansı da negatif yönde etkilenebilmektedir. Diğer yandan örgüt yararına sessizlik ise çalışan üzerinde örgütüne olumlu katkıda bulunduğu dair bir düşünceye neden olduğu için çalışanın performansına olumlu etki sağlamaktadır (Van Dyne vd., 2003). Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik, çalışanın itaatine dayanması sebebiyle kendisinin ve işletmenin verimliliğini azaltıcı bir etkiye yol açmaktadır. Benzer şekilde savunma

amaçlı sessizlik ise korku temeline dayanmakta olduğu için örgüt içindeki uyumu olumsuz olarak etkilemektedir (Pinder - Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven arasında negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ile örgüte güven arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu durum örgütsel sessizlik davranışı gösteren öğretmenlerin kurumlarına olan güvenlerinin azaldığını göstermektedir. Bu sonuç bu alanda daha önce yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir (Perlow ve Williams, 2003: Akgündüz, 2014: Çifçi ve Öneren, 2017).

Örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven arasında negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ile yöneticiye güven arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu durum örgütsel sessizlik davranışı gösteren öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin azaldığını göstermektedir. Bu sonuç bu alanda daha önce yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir (Akgündüz, 2014).

Örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile performans değişkeni arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir. Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde bu alanda yapılmış çalışmalarda hem pozitif hem de negatif ilişki tespit eden çalışmalara rastlanmıştır (Şehitoğlu, 2010: Erdoğan, 2011: Kılınç, 2012). Bu durumu öğretmenlerin kurumları içerisinde yaşadıkları sorunlarını performanslarına yansıtmadıklarını düşünmemizi sağlamıştır.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu durum örgütsel sessizlik davranışı gösteren öğretmenlerin kurumlarından ayrılma niyeti içerisinde olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde sonuçların daha önce yapılmış çalışmaları desteklediği görülmektedir (Acaray, 2014: Yıldırım, 2016).

Son olarak araştırma demografik özellikler açısından sonuçlar incelendiğinde, demografik özelliklerden yalnızca yaş değişkeni açısından performans puanında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti puanlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Sonuç olarak örgütsel değişim ve gelişimin önünde en önemli engellerden birisi olarak görülen örgütsel sessizliğin (Morrison ve Milliken, 2000), örgütsel güvene, çalışan performansına etki ettiği ve çalışanları işten ayrılma niyeti içerisine soktuğu görülmüştür. Örgütler verimlilik ve başarının önündeki bu önemli engeli ortadan kaldıracak çalışmalar yapmalı, gerekli önlemleri almalıdır.

Bu araştırmanın birkaç önemli kısıtı bulunmaktadır. Araştırma sadece İstanbul'da Milli Eğitime bağlı devlet liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Bilindiği üzere öğretmenler diğer sektör çalışanlarına göre daha esnek bir çalışmaya sahiptir. Bu nedenle araştırma devlet sektörü dışında çalışan öğretmenler ile birlikte farklı sektör ve kısıtları da araştırmaya dahil edip, çalışmanın uygulanması önemli sonuçlar sağlayacaktır.

Ayrıca bu araştırmada örgütsel sessizliğin sonucu olarak sadece üç değişken ele alınmıştır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda örgütsel sessizliğin öncü değişkenleri ile farklı sonuç değişkenlerin de modele eklenmesiyle elde edilen sonuçlar ile farklı değerlendirmeler de olabilecektir. Ayrıca gerek demografik faktörler gerekse de çalışma ve çevre koşullarının etkisi ile birlikte farklı alanlarda yapılacak bu tip çalışmalar karşılaştırma ve kıyaslama yapılmasına da olanak verecektir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A., (2014), “Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Afşar L., (2013), “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi, Konuya İlişkin Bir Çalışma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Akal, Z. (2011), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları. Ankara.
- Akay, O., (2017), “Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Performans ile İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Akgündüz, Y., (2014), “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenin Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Aktuğ, M., (2016), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi”, İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Alparslan, M. A. ve Kayalar, M., (2012), “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.4,6, s.136-147.
- Anderson, A. (2000), “Industrial Psychology”, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Anyango, C. A., (2015), “Effects of Leadership Styles on Employee Performance”, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Masters of Human Resources Management of The Open University of Tanzania.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014), “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”. 13. Baskı. Kogan Page Yayıncılık, United Kingdom.
- Arslan, M. M., (2009), “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 5(2), 274-288.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., Dutton, J. E. (1998), "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender- Equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, 43, 23–57.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N., (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), Ideal Type of Management", Vol.1, No.1, s.47-58

Bargain ve Hime, "The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment", *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (3), 43-48

Barutçugil, İ., (2002), "Performans Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bowen, F. ve Blackmon, K., (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.

Bowen, F. ve Blackmon, K., (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice", *Journal of Management Studies* 40 (6), 1393-1417.

Briensfield, C. T., (2009), "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors", *Doctoral Dissertation, The Ohio State University.*

Bryant, M. ve Cox, J.W., (2004), "Conversion stories as shifting narratives of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6):578-592.

Büte, M., (2011), "Etik İklim, Örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 2011, ss. 171-192.

Callaway, P. L., (2006), "The relationship between organizational trust and job satisfaction", *Capella University Graduate School, Florida.*

Cammozzo, A. & Gambarotto, F. (2010), "A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. Innovation: Management", Policy & Practice Volume: 12 Issue: 2

Cheney, G. (1983), "On the various and changing meaning of organizational membership: a field study of organizational identification", Communication Monographs, 50, 342-362.

Christensen, C., (1997), "The innovator's dilemma: When new Technologies cause great firms to fail", Harvard Business School Press, Boston.

Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M., (1986), "Employee turnover: ameta-analysis and review with implications for research"., Academy of Management Review, 11(1), pp. 55-70.

Cufaude, Jeffrey, (1999), "Creating Organizational Trust, Association Management", v.51, N. 7, July.

Cummings, L. L. and Bromiley, P., (1996), "The Organizational Trust And Inventory: Development and Validation", Trust in Organizations Frontiers Of Theory And Research, Sage Publications, USA, s. 302-330.

Çakıcı, A. (2007) Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162

Çakıcı, A., (2008), "Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17 (1), ss.117-134.

Çakıcı, A., (2010), "Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?", Detay Yayıncılık, Ankara.

Çaylak, E., (2014), "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki", Erzurum Atatürk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Çetinkanat, C., (2000), "Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu", Anı Yayıncılık, Ankara.

Çiftçi E., Öneren M., (2017), "Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi", Social Sciences Studies Journal

Çiftçi, Ö., Meriç, E., Meriç, A., (2015) “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:41.

Demir, C. ve ÇAVUŞ, Ö. H., (2005), “İşçi Sendikaları, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar”, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Mayıs, Ankara.

Demircan N. ve Ceylan A., “Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi Yıl 2003, Cilt 10, Sayı 2

Demircan N., (2003), “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Detert J.R. ve Edmondson A.C., (2005), “No Exit, No Voice: The Bind Of Risky Voice Opportunities İn Organizations”, Academy Of Management Proceedings, 1-6

Detert, J.R., ve Burris, E.R., (2007), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, Academy of Management Journal, 50:4.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2011), “İşletme Yönetimine Giriş, Alfa Kitap, İstanbul.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A., (2011), “Reconceptualising Employee Silence. Problems and Prognis”, Work, Employment and Society, 25,1, s.51-67.

Durak, İ., (2014), “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 89-108.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E. and Wierba, E. E. (1997), “Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers”, Strategic Management Journal, 18, 407–25.

Dyne, V. L., Soon, A., Botero, A., Isabel, C., (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.

Eisenberger, R, Malone, G.P, Presson, P.D. (2016), “Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement”, Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology, ss. 1-22.

Erbil S., (2013), “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi s.52

Erdem, F., (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara

Erdoğan, E., (2011), “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Eren, E., Gümüştekin, G., Öztemiz, A., (2005), “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:14, Sayı:1.

Erenler, E., (2010), “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U.C., (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124

Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous III, (1988), “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, Academy of Management Journal, Vol. 31, No.3 ss. 601,602,615.

Field A., (2009), “Discovering Statistics Using Spss”, SAGE Publications Ltd. London.

Gaertner, S. (1999). “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”. Human Resource Management Review, 9(4), 479-493.

Gephart, Kish, Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Trevino and Amy C. Edmondson, (2009). "Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

Geylan R., (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Eskişehir

Giffin, K. (1967), "The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Department", *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.

Gupta, O. P., (1982), "Commitment to Work of Industrial Workers", Concept Publishing Company, New Delhi.

Günaydın, S. C., (2001), "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hassan M., (2011), "Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı üzerine Etkisi, Bankacılık Sektörüne uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Henriksen K., Dayton E., (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *HSR: HealthServices Research*, 41(4), s.1539- 1554

Hirschman, O., (1970), "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States", Cambridge: Harvard University Press.

Hoy, W. K., Tschannen-Moran, M. (2003), "The conceptualization and measurement of faculty trust in schools.

Hoy, W. K., Tschannen-Moran, M. (1999), "The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools". *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.

Huang, Xu vd., (2005), “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally”, *Management and Organization Review*, Vol: 1, No: 3, p. 459-482.

Huff, L. ve Kelley L., (2003), “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, *Organization Science*, Vol 14:1.

İslamoğlu, G., Birsnel M., Börü D., (2007), “Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü”, İstanbul, İnkılap Kitabevi.

Kahveci, G., ve Demirtaş, Z., (2013), “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 38, Sayı: 167, s. 50-64.

Karacaoğlu K, Cingöz A., (2009), “İş Gören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Eskişehir, s.700-707.

Karasar N., (2005), “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kılınç, E., (2012), “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Koçel, T. (2010), “İşletme Yöneticiliği”, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.446

Kolarska, L. ve Aldrich, H., (1980), “Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers’ Responses to Organizational Decline”, *Organization Studies*, Vol: 1, No: 1, p. 41-58.

Lambert, E. G., (2006), “I Want to Leave: A Test of A Model of Turnover Intent Among Correctional Staff”, *Applied Psychology in Criminal Justice*, c.2, s.1, ss. 57–83.

Lee TW, Mowday RT., (1987), “Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and Mowday’s model of turnover”, *Academy of management journal*, 1987; 30 4): 721–743.

Lee TW, Mowday RT., (1987), “Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and Movday’s model of turnover”, *Academy of management journal*, 30:4: 721–743.

Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister, Robert J. Bies., (1998), “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, *The Academy of Management Review*. c.23,

Luhmann, N. (1979), “Trust And Power”. New York: John Wiley.

Madan, R., (2011), “Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Madison, W., (2002), *Orgizational Trust, Administrator*, Vol:21, N:3.

March, J. G. ve Simon, H. A., (1958), “Organizations”, John Wiley and Sons Inc. USA.

Matthai, J. M., (1989), “Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment”, *As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*, s.52.

Mayer, R., Davis J.H. ve Schoorman, F.D., (1995), “Integration Model Of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, Vol 20:3.

Mbah S. E. ve Ikemefuna, C.Y., (2012), “Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria Plc in Lagos State”, *International Journal of Humanities and Social Science*, c.2, s.14. ss. 275 – 287.

McCauley ve Kuhnert, (1992), “A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management”, *Public Administration Quarterly*, 16, 2, 265-85.

Milliken, F. J., Morrisom, E. W. and 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.

Mishra, A.K., (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 261-287.

Mobley, W. H., (1982), "Employee turnover: causes, consequences, and control", MA: Addison-Wesley.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., (2000), "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic World", *The Academy of Management Review*, v.25, s.s.706-725.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003) Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353- 1358

Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2004), "Sounds of silence", *Stern Business*, 25, 31-35.

Mottoh, S. N., (2015), "The Influence Of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance" (Case Study: Dinas Kesehatan Manado), *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Cilt 15, Sayı 4, s. 436-446.

Moy, P., Domke, D. ve Stamm, K. (2001), "The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (1): 7-25.

Möllering, G., Bachmann, R., ve Lee, S.H., (2004), "Understanding organizational trust foundations, constellations & Issues of operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, V. 19, No. 6, s. 556-570

Nakip M., (2006), "Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar", Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M. (2012), "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran" *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.

Nikolaou, I., Vakola ve M., Baurantas, D. (2010), "Organizational Trust and Employee Silence", <http://issuu.com>

Nyhan, R. C., And Marlowe H.A., (1997), "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory", Evaluation Review, Vol.21, No.5, October, 614-635

Okur F., (2016), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisinin Tespit Edilmesi, Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Çalışma", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ongera, R. M. ve Juma, D., (2015), "Influence of Temporary Employment on Employee Performance", A Case Study of Safaricom Limited. International Journal of Business and Commerce, Cilt 4, Sayı 4, s. 1-37.

Önal S., (2015), "Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Özgen, I. ve Sürgevil, O., (2009), "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Bursa: MKM Yayıncılık

Penttila, C., (2003), "Get Talking", Entrepreneur, s.25

Perlow, L. ve Williams, S., (2003), "Is Silence Killing Your Company", Harward Business Review, (May), s.3-6

Philip, T., (1990), "Appraising Performance For Results", 2 nd. Edition.

Pinder C.C.ve Harlos K.P., (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 331-369.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B ve Bachrach, D. G., (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research", Journal Of Management, Cilt 26, Sayı 3, s.517

Premaux, Sonya F. ve Bedeian, Arthur G., (2003), "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", Journal of Management Studies, Vol: 40, No: 6, p. 1537- 1562.

- Premeaux, S.F. (2001), "Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace. Unpublished Doctoral Dissertation", Louisiana State University.
- Pugh, D. (1991), "Organizational Behaviour", Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z., (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saldamlı, A. (2009), "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı" 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Shaw, R.B., (1997), "Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern", Jossey-Boss Publishers, San Francisco
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve Cesaira, R., (2000), "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", Communication World, Aug/Sep, 17:6
- Shockley-Zalabak, P., Ellisi, K. ve Winograd, G., (2000), "Organizational trust: What it means, why it matters?", Organizational Developent Journal, 18 (4), 35-49.
- Slade, M. R. (2008), "The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory", George Washington Universitesi, s.62
- Stoner, C.R. ve Hartman R.I., (2000), "Team Building: Answering Tough Questions", Research Technology Management, 34:4,12-18.
- Suliman, A. M. T., (2001), "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context", International Journal of Human Resource Management, Cilt 12, Sayı 6, s. 1049-1061.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C., (2010), "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", Amme İdaresi Dergisi,43, 4,87-110.
- Şehitoğu, Y., (2010), "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Şentürk, H., (2004), "Belediyelerde Performans Yönetimi" 1. Baskı. İlke Yayıncılık, İstanbul

- Şimşek, M., (2008), “İşletme Bilimlerine Giriş, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tan L., (2009), “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”, The Journal of Psychology, 143(1), 45–66
- Tan, H. and Tan C.S. (2000), “Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization”, Genetic, Social And General Psychology Monographs, 126, 2, 241-260.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008), “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate”, Personnel Psychology, (April 1) 61, s. 37–68
- Tarlıg, Y.T., (2006), “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Taşkıran, E. (2011), “Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim”, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Tayfun A, Çatır O., (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 114-134
- Taylor, R. G., (1989), “The Role Of Trust In Labor-Management Relations”, Organization Development Journal, 7: 85-89.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta- Analytic Findings”, Personnel Psychology, c.46, ss. 259-293.
- Tschannen-Moran, M. (2004), “Trust Matters Leadership For Successful Schools”, Jossy-Bass Publisher, USA.
- Tunçer, P., (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, 88, 87-108.
- Tüzün Kalemci İ., (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Aralık, 93-118.

Ugwu, K. E. ve Duru, E. E., (2015), "Political Behavior and Employee Perceived Performance in The Private Sector: A Comparative Study of Zenith Bank and First Bank PLC, South East", Sona Global Management Review, Cilt 9, Sayı 4, s. 20-45.

Uygur A., (2007), "Örgütsel bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 1, 71-85

Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct", Journal of Management Studies, 40, 1359-1392.

Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", Employee Relations, 27 (5): 441-458.

Vural Z. ve Coşkun G., (2007), "Örgüt Kültürü", Nobel Yayın, Ankara,56-184

Whitener, E.M. Brodt, S., M.A Korsgaard. vd., (1998), "Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior", Academy Of Management Journal, 23:3, 513-530.

Yazıcıoğlu Y., Erdoğan S, "Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s. 50; Kemal Kurtuluş, Pazarlama Araştırmaları (Genişletilmiş 7. Basım), Yayın no: 114, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s. 192.

Yelboğa, A., (2006), "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), 196-211.

Yıldırım B., "Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Bahcesehir Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010), "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, c.2, s.4, ss. 93-108.

Zehir, C. (2013), “Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı”,
<http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php>

Zheng, X., Ke, J., Shi, J., Zheng, X. (2008), “Survey On Employee Silence And The Impact Of Trust On It In China”, *Acta Psychologica Sinica*, 40(2), 219-227.



ÖZGEÇMİŞ

20 Ekim 1985 yılında Rize 'de doğdu. İlkokulu Ümraniye Ahmet Cevdet Paşa İlkokulunda, ortaokulu Altunizade Hafize Özal İlköğretim Okulu 'nda tamamladı. 2008 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik ve Haberleşme Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2009 yılında elektronik öğretmeni olarak Sakarya 'da göreve başladı. Halen İstanbul Bahçelievler İMMİB Erkan Avcı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi 'nde Elektronik öğretmeni olarak görev yapmaktadır.



EKLER

EK-1:ANKET

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, "Örgütsel Sessizliğin, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" ni belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında "**KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK**" tır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Y.Lisans Öğrencisi

Fatih PAHLIVAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL

- Yaşınız: **a)** 21-25 **b)** 26-32 **c)** 33-42 **d)** 43 ve üzeri
- Cinsiyetiniz: **a)** Kadın **b)** Erkek
- Medeni Durum: **a)** Evli **b)**Bekar
- Eğitim: **a)** Lise **b)** Üniversite(2 Yıllık) **c)** Üniversite(4 Yıllık)
d) Yüksek Lisans **e)** Doktora
- Çalışma Süreniz: **a)** 1 yıldan az**b)** 1-5 yıl **c)** 6-10 yıl**d)** 11-15 yıl **e)** 15
yıldan fazla
- Göreviniz: **a)** Müdür **b)** Müdür Baş Yrd. **c)** Müdür Yrd.
d)Öğretmen

		1	2	3	4	5
1	Kurumumda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
2	Kurumumda çalışma arkadaşlarımda doğru karar alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3	Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
4	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
5	Kurumumda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
		1	2	3	4	5
6	Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
7	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
8	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
9	Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
10	Kurumumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
		1	2	3	4	5
11	Kurumumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
12	Kurumumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
13	Kurumumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
14	Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Kurumum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
		1	2	3	4	5
16	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli					

	olduğuna olan güvenim tamdır.					
17	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
18	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					
19	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
20	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
21	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneneğine olan güvenim tamdır.					
		1	2	3	4	5
22	Bu okulun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
23	Bu okulda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
24	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
25	Bu okulda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.					
		1	2	3	4	5
26	İşlerimi zamanında tamamlarım.					
27	Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.					
28	Problem çıktığında hızla çözerim.					
29	Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.					
30	Görevlerimi zamanında tamamlarım					
31	Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.					
		1	2	3	4	5
32	Bu okuldan ayrılmayı düşünüyorum.					
33	Önümüzdeki dönemde bu okuldan ayrılmayı umuyorum.					
34	Emeklilik elde edene kadar bu okulda çalışmayı tercih ederim.					
35	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.					
36	Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde bu okuldan ayrılmaya niyetliyim.					