

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Arzu KARACA ÇAKINBERK, Doç. Dr.
acakinberk@tunceli.edu.tr, Tunceli Üniversitesi
Nurdağ POLAT

Nurten POLAT DEDE, Yrd. Doç. Dr.
polatdede@arel.edu.tr, İstanbul AREL Üniversitesi

Gülşen YILMAZ, Arş. Grv.
gulsenyilmaz@tunceli.edu.tr, Tunceli Üniversitesi

Özet: Çalışanlar, sorunları, fikir ve önerilerini rahatlıkla ifade edebildikleri, yöneticilerin dürüst olduklarına inandıkları, güven duydukları bir çalışmaya ortamında daha verimli ve etkili çalışabilirler. Aksi takdirde, çalışanlar kasıtlı olarak örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini, oluşması muhtemel tepkilerden korunma, problemleri kişisel olarak algılanma korkusu veya sorunları dile getirme bile sözlediklerinin herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışı içine girebileceklerdir.

Bu araştırmaya işleme yöneticilerinin bilgilendirici ve yönlendirici çözümlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak, örgütlerde gelişim, değişim ve performans artışı yaratabilmek için örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarına dikkat çekerek bu konudaki farkındalığı artırmak niyetiyle yola çıkılmıştır. Bu bağlamda; örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bu ilişkinin bir kamu üniversitesindeki etkisini belirlenmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen anket formu ile 156 akademik personelden veriler toplanmıştır. Analizler sonucunda çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü, orta düzeye yakın istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven, Kamu Üniversitesi

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL SILENT: AN EXAMPLE OF A PUBLIC UNIVERSITY

Abstract: Workers can be work more productive and efficient in the work environment where they trust and they are able to explain problems, idea and suggestions smoothly. Otherwise, workers don't express their ideas and opinions related to the organization and become silent with protection against potential reactions: fear of being problematic person; and even worker state problems, what worker says doesn't have any effect.

The purpose of this research is to draw attention to organizational silence and organizational trust and to rise awareness of these notions for contributing to managers develop in formative and guiding solutions: creating development, change and increase performance in organizations. In this context, it is intended to figure out relationship between organizational silence and organizational trust and to assess its effect on a public university. The data were collected from 156 academic personel with improved survey forms. In analysis result there is a statistically significant negative, close to moderately relationship between workers' organizational trust perception and organizational silence behavior.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Trust, Public University

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütler, bireylerarası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten, kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de etkili olabilmektedir. Bu değerlerden en başta geleni "güven" olgusudur (Uzbilek, 2006).Etkileşimin bir sonucu ve merkezi olan güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir olgudur. Güven; bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2009:3). Bir başka tanıma göre güven, karşı tarafın gelecekteki hareketleri ile ilgili beklentilerin, varsayımların ya da inançların olumlu, faydalı veya en azından zararlı olmayacağı inanışıdır (Kramer, 1999).

Bireysel güvenin sağlanması iki birey veya taraf arasında karşılıklı davranış, iyi niyet ve tutumun gösterilmesini gerekli kalmaktadır. Bu durum aynı zamanda tarafların sosyal ilişkilere verdikleri desteğin ve yatırımın da bir işaretidir. Sosyal yapı içerisinde güven, ilişkilerin merkezinde yer alır ve tarafları olumlu bir şekilde etkiler (Demirel, 2009:118). Örgütsel güven ise; örgütteki kişilerarasındaki güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi yansıtır (Zaheer vd., 1998:142).

Örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün
arında duracağına olan inancı şeklinde ifade edilebilir (Mishra ve Morrissey, 1990:444). Örgütsel güven, örgütsel
ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin
yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma
istekliliğidir. Örgütsel güvenin, işletmeler açısından süreklilik ve başarı sağlayan önemli bir etken olduğu ve örgütsel
bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur olduğu bilinmektedir.

Yazma-oral kültürde en önemli unsur olduğu bilinmektedir. Yazma araştırmalarda, örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutuyla karşılaşılmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgüte güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumda karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003). Yöneticiye güven; bir kişi veya grup tarafından kelime, söz veya yazılı açıklamaya dayanan beklentidir.

(Deluga, 1994). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgütün üyeleri ne kadar sıklık ve süre ile sosyal ilişki kurarlarsa o kadar örgütlerine olan güvenleri artacaktır. Güven duygusu, hiyerarşiyi azaltıp sosyal iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile fikirlerini, korkularını, endişelerini ve başarılarını paylaşmaktadırlar. Problemleri birlikte tespit edip birlikte çözüm getirmektedirler (Tüzün, 2006). Çalışanlar, örgüt içindeki güvenin azaldığını hissettiğinde ise, sessiz kalma davranışı gösterme eğilimine girebilmektedirler (Afşar, 2013:123).

Günümüzde hızlı iletişim ağı ve katılımcı yönetim tarzlarının işletmeye kazandırdığı fırsatlar göz önüne alındığında örgütsel sessizlik oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir. Örgütsel değişim ve gelişimin önündeki en büyük engellerden biri olarak değerlendirilen örgütsel sessizlik kavramı; son dönemde örgütsel davranış yazınında sıkça ele alınarak; sorunun ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve çözüm yolları üzerinde durulmaktadır.

Bu alandaki yazında sessizlik "çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili bilgi ve fikirlerini kasten saklaması" olarak belirtilmektedir (Brinsfield, vd., 2009). Fikir, bilgi ve kaygıları ifade etmek "sesliliği" tanımlarken, bu duyguları gizleme "sessizliği" yansıtmaktadır. İşgören sessizliğini Pinder ve Harlos (2001), "değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi" olarak tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken'in (2000) popülerleştirdiği "örgütsel sessizlik" kavramı ise, örgütün karşı karşıya kaldığı problemler hakkında, kolektif düzeyde çok az şey yapma ya da çok az konuşma olgusu olarak ifade edilmektedir. Her sessizlik davranışının örgütsel bir anlam taşımayacağı üzerinde durularak sessizlik davranışının örgütsel sessizlik olabilmesi için kolektif bir olgu olması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Dyne, vd., 2003). Kısaca örgütsel sessizlik; çalışanların kasıtlı olarak, örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini, oluşması muhtemel tepkilerden korunma, problemleri kişi olarak algılanma korkusu veya sorunları dile getirirler bile söylediklerinin herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile ifade etmemeleri şeklinde tanımlanabilir (Kolay, 2012:8).

Yönetime karşı çalışanın algıladığı güven eksikliği ile oluşan sessizlik davranışı, iletişimsizliğe, çalışan motivasyonunun ve performansın düşmesine, iş tatminsizliğine, işbirliğinin ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir. Çalışanların uzun süre, önemli anlaşmazlıklar konusunda sessiz kalmaları, bastırılmış duygularını güçlendirerek, içlerindeki güvensizlik duygusunun büyümesine, güvensizlik duygusunun büyümesi ise, daha fazla sessizliğe ve daha fazla kendini koruma çabasına neden olmaktadır (Afşar, 2013). Çalışanların fikirlerine ihtiyaç duyulduğu değişim zamanlarında, çalışanların fikir, görüş ve bilgilerini kasıtlı olarak paylaşmama kararları örgütlere ciddi zararlar verebilmekte, hataların tespiti, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olabilmektedir (Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003). Bütün bu durumlar örgütün verimli işlemesine, rekabet edebilirliğine ve sürekliliğine engel teşkil edebilecektir. Örgütler, güvenin oluşumunu ve gelişimini sağlayıp çalışanların sessiz kalma kararlarını azaltarak yaşanabilecek bu olumsuzluklara engel olmaya çalışmalıdırlar.

Üniversiteler toplumların sosyal ve ekonomik refahı artırmak, gelişimi ve değişimi sağlamak için yaşamsal bilgiyi yaratır ve yayarlar. Bu anlamda üniversiteler, kendilerini öğrenmeye, bilgi üretmeye, araştırmaya adanmış örgütler olup üretim sürecinin ve entelektüel faaliyetin ayrılmaz bir parçasıdır. Üniversitelerin bu görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için örgütsel güvenin yarattığı seslilik iklimine sahip olunması beklenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalarda akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır (Çakıcı, 2007; Bakoğlu, vd., 2009; Bayram, 2010). Sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleyecektir. Bu nedenle sessizlik davranışına inceleyen araştırmaların yapılması ve sessizlik davranışını engelleyecek çözüm yollarının bulunması önemlidir.

Bu bağlamda araştırma, yöneticilere bilgilendirici ve yönlendirici çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunmak, örgütlerde gelişim, değişim ve performans artışı için örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarına dikkat çekerek bu konudaki farkındalığı artırmak açısından önem taşımaktadır. Bu kuramsal çerçeve kapsamında araştırmanın amacı; örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bu ilişkinin bir kamu üniversitesindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda, araştırma hipotezi şu şekildedir geliştirilebilir:

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

II. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

II.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini; Tunceli'deki kamu üniversitesinde görev yapan 380 akademik personel oluşturmuştur. Anket formu evrenin tamamına dağıtılmış ve araştırma 156 personelden toplanan veriler ile gerçekleşmiştir.

II.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Veriler geliştirilen bir anket formu yardımıyla yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket formunda, ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde akademik personelin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçeye adapte edilen "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek; yöneticiye güven ve örgüte güven

olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır. Yöneticiye güven alt boyutu 8 maddeden, örgüte güven alt boyutu ise 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliği ölçmek için Brinsfield (2009) tarafından tasarlanan 20 maddelik "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel sessizliğin beş boyutunu oluşturan "savunmacı sessizlik, özgüvensiz sessizlik, ilişkisel sessizlik, rızacı/kabulcü sessizlik ve sapkın/anormal sessizlik" boyutlarını ölçmektedir. Ölçme araçları, aralı (interval) ölçüm düzeyine sahip yedili ölçek 1 (sıfıra yakın)...7 (%100'e yakın) şeklinde kullanılmıştır.

II.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve boyutları tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve döndürme (varimax) seçeneği kullanılarak temel boyutlar tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo.1, Tablo.2'de araştırma ölçeklerinin her birine ait ifadelerin ortalama, standart sapma, aldığı yükü, boyutu, açıkladıkları varyans yüzdeleri ve boyutların Cronbach Alfa değerleri verilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ort.	S.S.	1	2	Açıklanan Varyans (%)
Adı						
Yöneticiye Güven	Yöneticimin işindeki kritik esaslar konusunda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenimin derecesi'dir.	4	1,797	0,896		
	Yöneticimin işi konusunda doğru kararlar alacağına dair güvenimin derecesi'dir.	3,947	1,674	0,925		52,77
	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına dair güvenimin derecesi'dir.	4,605	1,603	0,454		
	Yöneticimin işini kabul edilebilir seviyede anladığına dair güvenimin derecesi'dir.	4,118	1,61	0,917		
	Yöneticimin işini uygun biçimde yapabileceğine dair güvenimin derecesi'dir.	4,065	1,654	0,934		
	Yöneticimin bana bir şey söylediği zaman söylediklerinin doğruluğuna dair güvenimin derecesi'dir.	4,263	1,606	0,878		
	Yöneticimin işini sorunsuz şekilde yapacağına dair güvenimin derecesi'dir.	4,907	1,251	0,454		
	Yöneticimin işini dikkatlice yapacağına dair güvenimin derecesi'dir.	4,197	1,627	0,907		
Örgüte Güven	Bu kurumda bana adil şekilde davranılacağına dair güvenimin derecesi'dir.	3,631	1,728		0,643	
	Bu kurumdaki yöneticiler ve akademisyenler arasındaki güven düzeyinin derecesi'dir.	3,368	1,626		0,823	26,93
	Birlikte çalıştığım meslektaşlarım arasındaki güven düzeyinin istenilen esaslarda olmasının derecesi'dir.	3,973	1,586		0,881	
	Bu kurumda birbirimize güvenebilme düzeyimizin derecesi'dir.	3,605	1,41		0,933	
Genel:		4,056				
Toplam Varyans: % 79,7						
KMO: 911 Approx. Chi-Square: 2374, 223df: 66 Sig. .000						
Cronbach Alfa: 0,815						

Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı gözlenmektedir. 12 ifadeden oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %79,7'dir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbachalfa güvenilirlik katsayısı (0,815) olarak bulunmuştur. Ölçek ortalaması (4,056) olup yarı yarıya (4) seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların örgütsel güven algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	Açıklanan Varyans (%)
Özgüvensiz Sessizlik	Yetersiz görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kalırım.	2,128	1,501	0,859					
	Mahcup ve utanç verici duruma düşmekten kaçınmak için iş yerinde sessiz kalırım.	2,179	1,651	0,88					
	Ne söyleyeceğimden emin olmadığım için iş yerinde sessiz kalırım.	2,282	1,721	0,78					
	Başkalarının konuşmasını beklediğim için iş yerinde sessiz kalırım.	3,025	1,803	0,574					22,18
	İmaj veya itibarımı korumak için iş yerinde sessiz kalırım.	2,448	1,807	0,635					
	Başka kişilerle olan ilişkilerimi korumak için iş yerinde sessiz kalırım.	2,539	1,702	0,484					
Savunmacı Sessizlik	Yönetim, kişilerin düşüncelerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kalırım.	3,589	1,989		0,851				
	Kötü yönetim uygulamaları nedeniyle, iş yerinde sessiz kalırım.	3,628	2,039		0,781				
	Konuşma sonucu edindiğim olumsuz tecrübelerim nedeniyle, iş yerinde sessiz kalırım.	3,705	2,032		0,724				16,94
	Konuşursam misilleme yapılır korkusu nedeniyle, iş yerinde sessiz kalırım.	3,166	1,93		0,644				
	Kendimi zarardan korumak için iş yerinde sessiz kalırım.	3,064	2,034		0,584				
	Sorunların nedeni olarak görülmek istemediğim için iş yerinde sessiz kalırım.	2,986	1,956			0,554			
Razı(Kabulcü) Sessizlik	Tartışmadan kaçınmak için iş yerinde sessiz kalırım.	3,118	1,812			0,56			13,04
	Konuşmak için harcadığım çabaya değmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sessiz kalırım.	4,2	2,098			0,806			
	Konuşmamın hiçbir şeyi iyileştirmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sessiz kalırım.	3,868	2,197			0,839			
İlişkisel Sessizlik	Birilerinin duygularını incitmekten kaçınmak için iş yerinde sessiz kalırım.	3,421	1,777				0,892		12,2
	Başkasını zarardan korumak için iş yerinde sessiz kalırım.	3,421	1,807				0,832		
Sapkın/Anormal Sessizlik	İşletmeme kasıtlı olarak zarar vermek için iş yerinde sessiz kalırım.	1,789	1,374					0,822	9,23
	Diğer kişilere kasıtlı olarak zarar vermek için iş yerinde sessiz kalırım.	1,881	1,586					0,914	
Genel:		2,97							
Toplam Varyans: % 73,59									
KMO: ,790 Approx. Chi-Square: 1990,02 df: 171 Sig. ,000									
Cronbach Alfa: 0,895									

Faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin beş faktörlü yapısına uyum sağladığı gözlenmektedir. 19 ifadeden oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %73,59'dur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbachalfa güvenilirlik katsayısı (0,895) olarak bulunmuştur. Ölçek ortalaması (2,97) kısmen katılmıyorum (3) seçeneğine isabet etmektedir. Yani, katılımcıların örgütsel sessizlik davranış düzeyleri orta değere yakındır.

III. BULGULAR

III.1. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada erkek katılımcı oranı yaklaşık % 60,3'dür. Katılımcıların çoğunluğu (%34,61) yardımcı doçent olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların %78,21 gibi büyük bir kısmı 1-5 yıl görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular
KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK BULGULAR (n:156)

Cinsiyet	F	%	Unvan	F	%	İdari Görev	F	%
Kadın	62	39,7	Doç. Dr.	14	8,97	Dekan/Müdür	2	1,28
Erkek	94	60,3	Yrd. Doç. Dr.	54	34,61	Dekan/Müdür Yardımcısı	14	8,97
			Öğr. Grv.	52	33,33	Bölüm Başkanı	24	15,38
			Arş. Grv.	34	21,79	Bölüm Başkanı Yardımcısı	10	6,41
			Uzman	2	1,28	Herhangi bir görevim yok	106	67,94
Yaş	F	%	Görev Süresi	F	%	Kurum Çalışılan Yıl	F	%
20-25	2	1,28	1-5 yıl	122	78,21	0-1 yıl	42	26,92
26-30	46	29,48	6-10 yıl	22	14,1	2-5 yıl	110	70,51
31-35	48	30,76	11-15 yıl	2	1,28	6 ve üzeri	4	2,57
36-40	36	23,08	16 yıl ve üstü	10	6,41			
41-45	10	6,41						
46-50	10	6,41						
51-55	4	2,56						

Katılımcıların "Yöneticinizle rahat bir şekilde konuşabiliyor musunuz?" sorusuna katılımcıların %44,87'si "genellikle evet" cevabını verirken "Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşıyorsunuz?" sorusuna katılımcıların %39,74 "bazen sessiz" kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4. Katılımcıların Sessizlik Davranışları

Yöneticiyle Rahat Konuşabilme	F	%	Sessizlik Sıklığı	F	%
Genellikle Evet	70	44,87	Hiçbir Zaman	28	17,95
Genellikle Hayır	32	20,51	Çok Nadir	38	24,36
Sadece Belli Kişilerle	34	21,79	Bazen	62	39,74
Sadece Belli Konularda	20	12,83	Genellikle	22	14,11
Toplam	156	100	Her Zaman	6	3,84
			Toplam	156	100

III.2. Değişkenlerinin Ortalamaları ve Değişkenler Arası İlişkiler

Kavramsal çerçevede teorik dayanakları ile tartışılan kavramlar arası doğrudan ilişkilerin test edilebilmesi için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası anlamlı ilişkileri içeren korelasyon değerleri Tablo. 5'de verilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma	1.	2.
Örgütsel Sessizlik	2,971	1,08726	1	
Örgütsel Güven	3,9658	1,27861	-0,395*	1

* p<0,01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel güvenleri ile örgütsel sessizlik düzeyi algılamaları ($r=-0,395$, $p:0,000<0,01$) arasında negatif yönlü orta düzeye yakın istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda araştırma hipotezi kabul edilmiş ve yazındaki yakın bulgular bir kez daha desteklenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo.6'da regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Algılanan Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Hata	β	t	p	R ²
Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Güven	4,218	0,265		15,904	0	
Sabit		-0,314	0,064	-0,395	-4,938	0	
Örgütsel Güven							0,156

Bağımsız Değişken: Örgütsel güven
Bağımlı Değişken: Örgütsel sessizlik

* p<0,01

Basit regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² değeri 0,156 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre algılanan örgütsel güven ile örgütsel sessizlik boyutundaki değişimlerin % 15,6'sını açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında orta şiddete yakın bir ilişki olduğu Tablo.6.dan görülebilir. Başka bir deyişle bireylerin güven algıları arttıkça, sessiz kalma davranışı sergilemeleri azalmaktadır.

IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, algılanan örgütsel güvenin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkileri yapılan analizler sonucunda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azalmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

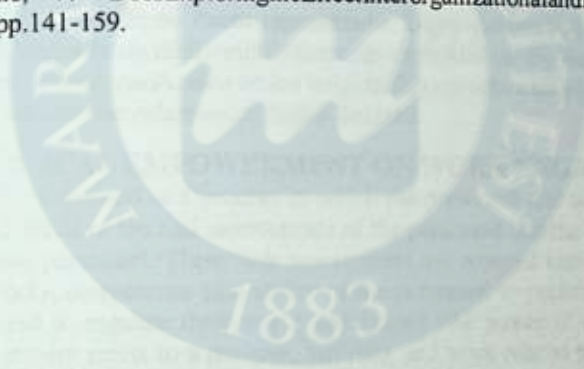
Örgüt yöneticileri sessizlik davranışlarının bir nedeninin de örgüte güven algılamaları olduğunu bilmelidirler. Örgüte ve yöneticilerine karşı güven içinde hissetmeyen örgüt çalışanları, örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini, oluşması muhtemel tepkilerden korunma, problemleri kişisel olarak algılanma korkusu veya sorunları dile getirse bile söylediklerinin herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışları sergilemektedirler. Sessizlik davranışları örgüt ile birey arasındaki ilişkilere ve kişilerarası ilişkilere zarar verebilmektedir. Sessizliğin gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel olduğu bilinerek sessizliği azaltmak, güveni oluşturmak ve geliştirmek için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların, fikir, görüş ve düşüncelerini rahatça dile getirebilecekleri bir iletişim ortamının yaratılması oldukça önemlidir. Sessizliği azaltmak için iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınmasının yanı sıra örgüt içinde isimsiz anketler veya gizli görüşmeler yapılması gibi bir takım uygulamalar ile iletişim fırsatlarının artırılması önerilebilir.

Bu çalışma Tunceli Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (TÜNİBAP) tarafından MFTUB014-06 proje numarası ile desteklenmiştir. Yazarlar çalışmayı finansal olarak destekleyen TÜNİBAP'a teşekkürlerini sunar.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Bakoğlu, R., Askun, B. ve Berber, A. "Does Locus Of Control Lead To "Silence" of Academicians?", Second International Conference on Social Sciences, Social Sciences Research Society, Türkiye, 10-13 Eylül 2009, ss.1-14.
- Bayram, T. Y. Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2010.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., ve Greenberg, J. "Voice and Silence in Organizations": Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited, 2009, pp.3-33.
- Çakıcı, A. "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 2007, 145- 162.
- Deluga, R. J. "Supervisor Trust Building, Leader- Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 1994, pp.315-326.
- Demircan, N. Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10, 2, 2003, ss.139-150.
- Demirel, Y. "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 15, 2009, 115-132.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, C. S. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". Journal of Management Studies, 40, 6, 2003, pp.1359-1392.

- Kolay, A. Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.
- Kramer, M.R. "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 1999, pp. 569-598.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40, 6, 2003, pp. 1453-1476.
- Mishra, J. ve Morrissey, M.A. "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 1990, 443-486.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic". *The Academy of Management Review*, 25, 4, 2000, pp. 706-725.
- Nyhan, R. C. ve H. A. Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21, 5, 1997, pp. 614-635.
- Pinder C.C. ve Harlos K.P. "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 2001, pp. 331-369.
- Polat, S. Örgütsel Güven, Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Ankara: Pegem Akademi, 2009.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40, 6, 2003, pp. 1537-1562.
- Tokgöz, E. ve Seymen O. A. "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Öneri*, 39, 19, 2013, ss. 61-76.
- Tüzün, İ.K. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Uzbilek, A. "Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği" Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2006.
- Zaheer, A.; Mcevily, B. ve Percone, V. "Does Exploring the Effect Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9, 2, 1998, pp. 141-159.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ