



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik
Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektörü Üzerine Bir
Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Jale Arslan

Haziran 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik
Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektörü Üzerine Bir
Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Jale Arslan

Danışman

Prof. Dr. Adem Baltacı

Haziran 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Jale Arslan tarafından hazırlanan "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Adem BALTACI
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi-İşletme Bölümü

Üyeler:

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin BURGAZOĞLU
Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi-İşletme Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Tutku SEÇKİN ÇELİK
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi-İşletme Bölümü

Tez Savunma Tarihi: 11/06/2024

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun metin içi kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Adem Baltacı

Etik İlkeler Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Jale Arslan

ÖZET

Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Arslan, Jale

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Adem Baltacı

Haziran 2024

Örgütsel güven ortamı çalışanların iş tatmini ve verimliliğini artırdığı, çalışanların örgütsel sessizliğini azaltarak potansiyellerinden azami düzeyde faydalanılmasını ve kurumun hedeflerine daha kolay ulaşmasına katkı sağladığı için işletmelerin rekabetçiliğinde oldukça önemlidir. Ancak ülkemiz akademik literatüründe örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkileri birlikte ele alan herhangi bir çalışmanın olmaması dikkat çekicidir.

Bu eksiklikten hareketle; bu araştırma kapsamında tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalıların örgütsel güven ortamında iş tatmini ve örgütsel sessizlik davranışları incelenmiştir. Araştırma için hazırlanan ankete tekstil sektöründe çalışan 324 beyaz yaka çalışanı katılmış, 304 anket geçerli sayılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde Faktör Analizi, Güvenilirlik Testleri, Regresyon ve Korelasyon Analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven ile çalışanların örgütsel sessizliği arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile örgütsel sessizliğin türleri olan kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında da negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile örgütsel sessizliğin türleri olan kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında da negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelendiğinde ise iş tatmininin tam aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyo-demografik özellikler olan cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, eğitim seviyesi, sektördeki çalışma yılı ve son iş yerinde çalışma yılının örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik ile ilişkisine bakıldığında sosyo-demografik özelliklerden sadece son iş yerinde çalışma yılının örgütsel sessizlikte ve kabullenici sessizlikte 1 yıldan az çalışan ve 16 yıldan fazla çalışanlar arasında ortalamalar için anlamlı bir farklılık içerdiği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler başta olmak üzere tüm emek yoğun sektörlerdeki işletmeler ve

yöneticileri için, oluşturdukları örgütsel güven ortamlarını yeniden gözden geçirmelerine ve iyileştirmelerine ön ayak olunması, örgütsel güvenin işletmelerin başarısındaki kritik önemine binaen bir farkındalık oluşturulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik, çalışan, tekstil sektörü



ABSTRACT

Effects of Organizational Trust on Job Satisfaction and Organizational Silence: Research For Textile Industry

Arslan, Jale

Master's Thesis, Department of Management

Supervisor, Prof. Dr. Adem Baltacı

June 2024

An environment of organizational trust is very important at the competitiveness of organizations as it increases the job satisfaction and productivity of employees; reduces the organizational silence of employees that helps benefitting from their potential at maximum level and contributes to the organization's reaching its goals more easily. It is noteworthy that there are no studies examining the relationships between the variables of organizational trust, job satisfaction and organizational silence together in our country's academic literature.

Based on this deficiency, within the scope of this research; the effect of organizational trust environment on job satisfaction and organizational silence for white-collar workers in textile industry was examined. 324 white-collar employees working in the textile industry participated in the survey and 304 surveys were considered valid. The data was analyzed with SPSS 23 package program. Factor Analysis, Reliability Tests, Regression and Correlation Analysis methods were used to analyze the datas. As a result of the research; it is found that there is a negative, moderate and significant relationship between organizational trust and employees' organizational silence. Negative and significant relationships are also found between organizational trust and the types of organizational silence, namely acquiescent silence, opportunistic silence and prosocial silence. Positive, strong and significant relationship is found between organizational trust and job satisfaction. Negative and significant relationships are determined between job satisfaction and organizational silence and also types of organizational silence. Full mediating effect of job satisfaction is found at the relationship of organizational trust on organizational silence. Lastly, we analyzed the relationship between organizational trust, job satisfaction and organizational silence for socio-demographic characteristics such as gender, marital status, age range, education level, years of working in the sector and working year in the last work place. It is found that only the year of working in the last work place has a significant difference on organizational silence and acquiescent silence. It has been determined that there is a significant difference in the averages of those who have worked for less than 1 year and those who have worked for more than 16 years. With this study, it is aimed to encourage organizations and

managers in all labor-intensive sectors especially in the textile sector to reconsider and improve the organizational trust environments they have provided at their working environments and to raise awareness about the critical importance of organizational trust in the success of businesses.

Keywords: Organizational trust, job satisfaction, organizational silence, employee, textile sector



ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunun belirlenmesinden çalışmanın son aşamasına kadar her daim desteğini esirgemeyen; bilgi, birikim ve tecrübelerinden yararlandığım, anlayışlı, içten tavrı ve yol göstericiliği için minnettar olduğum değerli tez danışmanım Prof. Dr. Adem BALTACI hocama teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin jüri üyeliğinde yer alan, katkı ve önerilerde bulunan Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin BURGAZOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Tutku SEÇKİN ÇELİK hocalarıma da teşekkür ederim.

Verilerin toplanması aşamasındaki destekleri için İTÜ Tekstil Mühendisliği Bölümü 2002 mezunlarından Prof. Dr. Canan Sarıçam'a, Tekstil Mühendisi Özlem Konak ve Barış Kurnaz'a, Tekstil Mühendisleri Odası Yönetim Kurulu Üyesi Füsün Ekren'e, TİHCAD Yönetim Kurulu Üyeleri Birsen Şehirli Tor ve Deniz Dikmen'e, tekstil çalışanı sevgili arkadaşım Pınar Duran'a ve Halil Turgut'a, İSG Uzmanı çalışma arkadaşım Yüksek Mühendis Celal Yılmaz'a teşekkürü borç bilirim.

Tezimi, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan ve asla hakkını ödeyemeyeceğim sevgili annem Selma Arslan'a ve aileme ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1.ÖRGÜTSEL GÜVEN	3
1.1.GÜVEN TANIMI.....	3
1.2.GÜVEN TÜRLERİ	5
1.2.1.Bilişsel Güven.....	5
1.2.2.Duygusal Güven	5
1.2.3.Hesaplanmış Güven	6
1.3.ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMI.....	6
1.4.ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI.....	7
1.4.1.Yöneticiye/Amire Güven.....	7
1.4.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven	8
1.4.3.Örgüte/Kuruma Güven	8
1.5.ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	9
1.5.1.Mishra Güven Modeli	9
1.5.1.1.Yeterlilik Boyutu.....	10
1.5.1.2.Açıklık Boyutu	10
1.5.1.3.İlgililik Boyutu	10
1.5.1.4.Güvenilirlik Boyutu	11
1.5.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	11
1.5.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	12
1.5.4.Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	12
1.5.5.Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli.....	14
1.5.5.1.Davranış Tutarlılığı	14
1.5.5.2.Davranış Bütünlüğü	14
1.5.5.3. Kontrolün Paylaşılması ve Delegasyonu	14
1.5.5.4. İletişim	15
1.5.5.5.İlgi Gösterimi	15
1.6.ÖRGÜTSEL GÜVENİN FAYDALARI.....	15
1.7.ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI	17

1.7.1.Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	17
1.7.2.Örgütsel Güven-İş Tatmini İlişkisi	18
1.7.3.Örgütsel Güven-Örgütsel Adalet İlişkisi	18
1.7.4.Örgütsel Güven-İş Birliği İlişkisi	19
1.7.5.Örgütsel Güven-Performans, Verimlilik İlişkisi.....	21
1.7.6.Örgütsel Güven-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	21
1.7.7.Örgütsel Güven-Çalışan Yetkilendirme İlişkisi.....	22
2.İŞ TATMİNİ	23
2.1.İŞ TATMİNİ TANIMI	23
2.2.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
2.2.1.Bireysel Faktörler	25
2.2.1.1.Kişilik Özellikleri, Değer Yargıları, Sosyo-Kültürel Çevre.....	25
2.2.1.2.Tecrübe, Yaş ve İşte Çalışma Süresi.....	26
2.2.1.3.Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi ve Zekâ.....	26
2.2.2.Örgütsel Faktörler-İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler.....	27
2.2.2.1. İşin Toplumdaki Algısı, İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi	27
2.2.2.2.Ücret, Terfi İmkânı ve Statü.....	29
2.2.2.3.Ödüllendirme, Sosyal İmkânlar, Çalışma Koşulları, Örgütsel İklim ve Beşeri İlişkiler	31
2.2.2.4.İş Zenginleştirme.....	36
2.3.İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ.....	38
2.3.1.Kapsam Teorileri	39
2.3.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	39
2.3.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	40
2.3.1.3.Alderfer'in ERG Teorisi	41
2.3.1.4.McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi	41
2.3.2. Süreç Teorileri	42
2.3.2.1.Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	42
2.3.2.2.Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi.....	43
2.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi	44
2.3.2.4.Edwin Locke'un Amaç Teorisi	45
2.3.2.5.Skinner'ın Pekiştirme Teorisi (Davranış Şartlandırması).....	46
2.4.İŞ TATMİNİNİN FAYDALARI ve SONUÇLARI.....	47
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	51
3.1 SESSİZLİK TANIMI	51

3.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	52
3.3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNE YÖNELİK İKİ TEMEL VARSAYIM	53
3.4. SESSİZLİK TEORİLERİ.....	54
3.4.1.Sessizlik Sarmalı Teorisi	54
3.4.2.Kendini Uyarlama.....	55
3.4.3.Fayda/Maliyet Analizi	56
3.4.4.Vroom'un Bekleyiş Teorisi	57
3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ	57
3.6.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ.....	61
3.6.1. Kabullenici Sessizlik/Razı Olma Sessizliği.....	62
3.6.2. Korunma Amaçlı/Savunmacı Sessizlik	63
3.6.3.Koruma Amaçlı Sessizlik	63
3.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	64
3.7.1. Çalışan İtaati	64
3.7.2. Sağır Kulak Sendromu.....	65
3.7.3. Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme	65
3.7.4. Razı Olma ve Pasif Kalma.....	66
3.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK SONUÇLARI.....	67
3.9. SESSİZLİĞİ ÖNLEMELİK İÇİN ALINABİLECEK TEDBİRLER	69
4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ 71	
4.1.ÖRGÜTSEL GÜVEN ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	71
4.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ 73	
4.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	75
4.4.ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	76
5.METODOLOJİ	77
5.1.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	77
5.2.ARAŞTIRMA EVRENİ.....	78
5.3.VERİ TOPLAMA ARACI.....	78
5.4.VERİ ANALİZ METODU.....	79
5.5.SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	79
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	81
6.1.VERİLERİN NORMALLİĞİ.....	81
6.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	82
6.2.1.Örgütsel Güven İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	82

6.2.2.İş Tatmini İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	83
6.2.3.Örgütsel Sessizlik İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	84
6.2.3.1. Kabullenici Sessizlik Güvenirlik Testi.....	86
6.2.3.2.Fırsatçı Sessizlik Güvenirlik Testi	86
6.2.3.3.Örgüt Yararına Sessizlik Güvenirlik Testi.....	86
6.3.REGRESYON ANALİZLERİ	86
6.3.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	87
6.3.1.1. Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi	88
6.3.1.2. Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisi.....	89
6.3.1.3. Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi.....	90
6.3.2. Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisi	92
6.3.3.İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	93
6.3.3.1. İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi	94
6.3.3.2. İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisi	95
6.3.3.3. İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi.....	97
6.4.KORELASYON ANALİZLERİ	98
6.4.1.Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler için Korelasyon Analizi.....	98
6.5.ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI	101
6.5.1.Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	102
6.5.2. İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	102
6.5.3. Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	103
6.6.SOSYO-DEMOGRAFIK ÖZELLİKLER İÇİN ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TURLERİ İÇİN ANALİZLERİ.....	104
6.6.1.Cinsiyetin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi.....	104
6.6.2.Medeni Durumun Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi	105
6.6.3.Yaş Aralıklarının Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi	108
6.6.3.1.Yaş Aralıkları İçin Örgütsel Güven ve İş tatmini İlişkisi-Kruskall Wallis Testi	110
6.6.4.Mezuniyet Derecesinin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi	111
6.6.5.Çalışma Yılıının Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi.....	114

6.6.5.1.Çalışma Yılı İçin Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Kabullenici Sessizlik İlişkisi- Kruskall Wallis Testi	116
6.6.6.Son İş Yerinde Çalışma Süresinin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi	117
6.6.6.1 Son İş Yerinde Çalışma Yılı İçin Kabullenici Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi-Tukey Testi	121
6.6.6.2. Son İş yerinde Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi- Kruskall Wallis Testi.....	124
7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA.....	129
EK1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ANKET FORMU	140
EK2. ETİK KURUL ONAYI.....	145

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler (Dyne vd., 2003; Okur, 2016).....	62
Tablo 2: Sosyo-Demografik Özellikler Tablosu	80
Tablo 3: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için İstatistikî Bilgiler	81
Tablo 4: Örgütsel Güven için KMO ve Barlett Küresellik Testi	82
Tablo 5: Örgütsel Güven İçin Faktör Analizi	82
Tablo 6: İş Tatmini İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi.....	83
Tablo 7: İş Tatmini İçin Faktör Analizi	83
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi	84
Tablo 9: Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi.....	84
Tablo 10: Döndürülmüş Bileşenler Tablosu	85
Tablo 11: Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	87
Tablo 12: Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	87
Tablo 13: Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	88
Tablo 14: Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	88
Tablo 15: Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	88
Tablo 16: Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	89
Tablo 17: Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisi	89
Tablo 18: Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	90
Tablo 19: Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	90
Tablo 20: Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi	91
Tablo 21: Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	91
Tablo 22: Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	91
Tablo 23: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 24: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi.....	92
Tablo 25: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	93
Tablo 26: İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	93
Tablo 27: İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	94

Tablo 28: İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini....	94
Tablo 29: İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	95
Tablo 30: İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	95
Tablo 31: İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	95
Tablo 32: İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisi	96
Tablo 33: İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	96
Tablo 34: İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini.....	96
Tablo 35: İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi	97
Tablo 36: İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	97
Tablo 37: İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	98
Tablo 38: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki	99
Tablo 39: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi .	103
Tablo 40: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi.....	103
Tablo 41: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini	103
Tablo 42: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Cinsiyet Bazında İstatistikî Bilgiler.....	104
Tablo 43: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri İçin Yapılan İlişkisiz Örneklem Testi	105
Tablo 44: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Medeni Durum Bazında İstatistikî Bilgiler	106
Tablo 45: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri İçin Yapılan İlişkisiz Örneklem Testi.....	107
Tablo 46: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Yaş Aralıkları Bazında İstatistikî Bilgiler	108
Tablo 47: Yaş Aralıkları İçin Varyansların Homojenliği Testi	109
Tablo 48: Yaş Aralıkları İçin Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi	110
Tablo 49: Yaş Aralıklarına Göre Örgütsel Güven ve İş Tatmini Sıra Ortalamaları	110
Tablo 50: Örgütsel Güven ve İş Tatmini için Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi.....	111
Tablo 51: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Mezuniyet Derecesi Bazında İstatistikî Bilgiler.....	111
Tablo 52: Mezuniyet Dereceleri İçin Varyansların Homojenliği Testi	112

Tablo 53: Mezuniyet Dereceleri İçin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi.....	113
Tablo 54: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Sektörde Çalışma Yılları Bazında İstatistiki Bilgiler	114
Tablo 55: Sektörde Çalışma Yılları İçin Varyansların Homojenliği Testi	115
Tablo 56: Sektörde Çalışma Yılları İçin Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi	116
Tablo 57: Sektörde Çalışma Yılına Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Kabullenici Sessizlik Sıra Ortalamaları	117
Tablo 58: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Kabullenici Sessizlik için Sektörde Çalışma Yılına Göre Kruskal Wallis Testi.....	117
Tablo 59: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Son İş Yerinde Çalışma Yılı Bazında İstatistiki Bilgiler	118
Tablo 60: Son İş Yerinde Çalışma Yılı İçin Varyansların Homojenliği Testi.....	119
Tablo 61: Son İş Yerinde Çalışma Yılı İçin Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi.....	120
Tablo 62: Son İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi..	121
Tablo 63: Kabullenici Sessizlik Homojen Alt Grup Tablosu	123
Tablo 64: Örgütsel Sessizlik Homojen Alt Grup Tablosu	124
Tablo 65: Son İş Yerinde Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Sıra Ortalamaları	124
Tablo 66: İş Tatmini İçin Son İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Kruskal Wallis Testi	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli (Mayer vd. 1996; Yücel 2006).....	14
Şekil 2: İş Motivasyonunun Meslek Karakteristik Modeli (Dienemann, 1998; Altun 2008)	37
Şekil 3: İşin Karmaşıklığı, Gelişme İhtiyacı Gücü ve İş Tatmini Arasında İlişki Modeli (Loher vd., 1985; Arslan, 2024)	38
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Koçel, 2015)	39
Şekil 5: Vroom Motivasyon Modeli (Koçel, 2015)	43
Şekil 6: Skinner'in Pekiştirme Teorisi Modeli (Koçel, 2015)	47
Şekil 7: Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003; Afşar, 2013).....	55
Şekil 8: Araştırma Modeli.....	77
Şekil 9: Aracı Değişken Etkisi	101
Şekil 10: Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Araştırma Modeli.....	102
Şekil 11: İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Araştırma Modeli.....	102
Şekil 12: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizliğe Etkisi Araştırma Modeli	103

GİRİŞ

Günümüz rekabet şartlarında iş dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri, rakipleri ile rekabet edebilmeleri, kâr marjlarını hedefleri doğrultusunda gerçekleştirebilmeleri gerekir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasındaki en etkin rol işletmelerin çalışanlarına düşmektedir. İşletme çalışanlarının iş tatmininin ve motivasyonunun yüksek olması, verimli çalışmaları ve potansiyellerinden en etkin şekilde faydalanılması işletmelerin performanslarını yükseltecek ve hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini artıracak adımların yöneticiler tarafından atılması oldukça önemlidir ve bu tatmini sağlamanın ilk adımlarından biri de işletmelerde güven ortamının oluşturulmasıdır.

Örgütsel güven, örgütün çalışanlarının örgütün belirsizlik durumlarında dahi, etik değerlere bağlı kalacağı, tutarlı, açık ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine dair olumlu beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven ortamı için örgütte çalışanların ilgi alanlarına göre çalıştırılmaları, çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi ve çalışanlara dürüst davranılması gerekir. Örgütsel güven; çalışanın çalıştığı kuruma, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güven duyması ile mümkündür. Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticilerin güvenilir olması, tutarlı davranışlar sergilemesi, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olması ve saygı göstermesi, çalışanların çıkarlarını koruyacak yönde hareket etmesi gibi davranışları kurumda yöneticiye güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Böylelikle güvenin yüksek olması işletmelerde çalışanların işlerinden duyduğu tatminin artmasını sağlayacaktır. İş tatmini işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olup çalışanların yüksek moralle ve mutlu bir şekilde çalışmaları, işletmelerin başarılı olabilmeleri açısından çok önemlidir.

Bahsettiğimiz bu örgütsel güven ortamı, çalışanların örgütsel sessizliğine de ciddi ölçüde etki etmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların kuruma katkı sağlayacak bilgilerini ve fikirlerini saklamaları ile ilgili olup çoğunlukla kuruma güvensizlikten kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik neticesinde işletmeler, onları rekabette öne çıkaracak en önemli faktörlerden biri olan çalışanlarının potansiyellerinden etkin bir şekilde faydalanamamaktadırlar. Örgütsel sessizlik ortamında problemler göz ardı edilmekte, bilgiler filtrelenmekte, iletişimi baskılanan çalışanlar stres ve psikolojik problemler ile karşılaşmaktadır. Çalışanların kuruma

bağlılığı, aidiyeti, güven ve memnuniyeti azalmakta bu durum kurumsal değişim, gelişim ve kurum performansı için kritik bir engel oluşturmaktadır. Örgütsel güven ortamında çalışanların örgütsel sessizliğinin azaldığı literatürdeki araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Güven ortamında çalışanların memnun olma düzeyleri artmakta, sorunlar ile ilgili yönetim ile birlikte karar almakta, daha katma değerli işler gerçekleştirmektedirler. Güven ortamında; kuvvetli bir kurumsal kültür oluşmakta ve çalışanlar, kurumun hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba göstermektedirler.

Buradan hareketle, çalışmamız ile emek yoğun tekstil sektöründe örgütsel güvenin iş tatminini ve örgütsel sessizliği ne şekilde etkilediği araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın ilk üç bölümünde sırasıyla; örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik için literatür taraması yapılmıştır. Dördüncü bölümde tezimizin asıl konusu olan bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisini inceleyen hali hazırda yurtiçinde ve yurtdışında gerçekleştirilmiş araştırmalara değinilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın metodolojisi, altıncı bölümde ise verilerin analizi ile elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Yedinci ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Bu çalışma ile işveren ve yöneticilerin; işletmelerinde güven ortamını oluşturmaya azami ölçüde özen göstermelerinin, çalışanların iş tatmini ve verimliliğini artıracak; çalışanların örgütsel sessizliğini azaltarak potansiyellerinden azami düzeyde faydalanılması ile işletmenin hedeflerine daha kolay ulaşabileceği ile ilgili tekstil sektörü üzerine bir farkındalık oluşturulmak istenmiştir. Halihazırda literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örgütsel güvenin ayrı ayrı iş tatmini ve örgütsel sessizlik ile olan ilişkilerine yönelik birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak örgütsel güvenin; iş tatmini ve örgütsel sessizlik ile ilişkisini birlikte inceleyen Türkiye’de herhangi bir yüksek lisans veya doktora tezi bulunmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında yapılan bu çalışma ile bahsedilen bu boşluğun giderilmesi ve literatüre önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

1.ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1.GÜVEN TANIMI

Güven, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2024). Tüzün (2007:97) yılında yayınladığı çalışmada; güveni, kişinin karşı tarafın sözlerinde, tavırlarında ve kararlarında itimat edilebilir, dürüst hareket edeceğine, kendi çıkarına davranışlar sergilemeyeceğine dair olumlu beklenti olarak ifade etmiştir. Kişinin denetlenemeyeceği ve gözlenmesinin mümkün olmadığı, kendi faydasına olan konularda beklendiği şekliyle davranacağı ile ilgili karşı tarafa özgür iradesi ile savunmasız olmasıdır. Bu tanıma göre; bir ilişkide güven ortamının oluşması için güvenenin güvendiğine çıkarları ile ilgili konularda bağımlılığı olmalıdır. Yani güvenen; güvendiğinin kendisi ile ilgili önemli sonuçlar getirecek, çıkarına yönelik tutum ve aldığı kararlara bağımlı olmaktadır ve güvendiği kişinin kendisinin çıkarlarını göz önünde bulundurarak karar vereceğine inanır (Tüzün, 2007).

Mishra (1992:26) yılında yayınladığı makalesinde; güveni, kaybetme potansiyelinin kazanma potansiyelinden fazla olduğu savunmasız durumdaki bir bireyin başka bir bireye, gruba veya bir kurumsal topluluğa karşı yeterlilik, açıklık, önemseme ve güvenilirlik gibi dört farklı boyutta sahip olduğu olumlu beklentiler bütünü olarak tanımlamıştır.

Mishra ve Morrissey (1990)’e göre güveni besleyen dört temel faktör vardır:

- 1) Açık iletişim,
- 2) Çalışanlara karar vermede daha fazla fırsat verme,
- 3) Kritik bilgilerin paylaşımı,
- 4) Algıların ve duyguların gerçek paylaşımıdır.

Güvenin en temel unsurlarından biri; iletişim ve bunun sonucunda çalışanlarla paylaşılan bilgidir. Birey, her ne kadar temel bilgileri sağlayan kanalların bir parçası olursa, o kadar fazla örgütsel güveni tecrübe edebilir.

Mayer ve arkadaşlarının (1995) yılında yayınladıkları çalışmaya göre; güven diğer tarafı izleme veya kontrol etme yeteneğinden bağımsız olarak; güvenen için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştirme temeline dayanan, bir tarafın diğer tarafın

eylemlerine karşı savunmasız olma isteğidir. Bu güven tanımı, güvenen kişiye karşı iradesiyle hareket ettiği ve tepki verdiği algılanan başka bir tarafla olan ilişki için geçerlidir.

Rousseau ve arkadaşları (1998) yılında yayınladıkları çalışmada; güveni bir başkasının davranışları veya niyetlerine ilişkin olumlu beklentilere dayanan savunmasızlığı kabul etme eğilimini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamış ve güvenin oluşması için bazı şartların bulunması gerektiğini vurgulamışlardır. Risk; güvenin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik kavramsallaşmasında gerekli olan şartlardan bir tanesidir. Risk, bir karar verici tarafından yorumlandığı şekliyle algılanan kayıp olasılığıdır. Güven ve risk alma arasındaki ilişki karşılıklıdır; risk güven için risk almaya yönlendirecek bir fırsat yaratır. Ayrıca; risk alma beklenen davranış gerçekleştiğinde güven duygusunu destekler. Eylemler tam bir kesinlikle ve hiçbir risk olmadan gerçekleştirilebilseydi güvene ihtiyaç olmazdı. Belirsizlik riskin kaynağıdır. Güvenin ikinci gerekli koşulu, bir tarafın çıkarlarının diğer bir tarafa güvenmeden elde edilemeyeceği karşılıklı bağımlılıktır. Hem risk hem de bağımlılık güvenin ortaya çıkması için gereklidir, karşılıklı bağımlılık arttıkça riskin ve güvenin doğası değişmektedir. Karşılıklı bağımlılık dereceleri bir işletmenin geçici çalışanlara duyduğu güven ile kıdemli, daimî çalışanlarına duyduğu güvenin birbirinden oldukça farklı olması sebebiyle aslında güvenin biçimini değiştirir. Risk ve karşılıklı bağımlılık koşulları altında savunmasız olma isteği olarak güven, çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından “algılanan olasılıklar”, “güven” ve “olumlu beklentiler” şeklinde psikolojik bir durum olarak yorumlanmıştır. Güven; iş birliği gibi bir davranış veya risk alma gibi bir seçim değildir; bu tür eylemlere neden olabilecek veya bu tür eylemlerden kaynaklanabilecek psikolojik bir durumdur ve kurumsal yaşam için önemlidir.

Tüzün’ün (2007) yılındaki araştırmasına göre güven ile ilgili araştırmacıların mutabık kaldığı nokta güvenin bir durumsallık sonucunda oluştuğudur. Buna yönelik olarak kaybetme olasılığını barındıran risk durumu ve birbirine bağımlılık gibi iki duruma değinmiştir. Her iki durum da güven için gerekli olmakla birlikte bu iki durumun birbirine bağımlılığı arttıkça aralarındaki ilişki değişkenlik göstermektedir. Bağımlılık derecesinin ölçüsü risk ve güven oluşum sürecini etkilemektedir. Tahmin edilebilirlik ve güven belirsizliği azaltmaktadır ve aralarında bir ilişki mevcuttur. Tahmin edilebilirlik ve güvenin anlamlı olabilmesi için birbirine paralel yol almaları gerekir;

bu durum da risk alabilme ile ilişkilidir. Yani tahmin edilebilir olma durumu bireyin riski göze alması için tek başına yeterli olmayacaktır (Mayer vd., 1995).

1.2.GÜVEN TÜRLERİ

Allister (1995) yılında yaptığı araştırma ile kişiler arası güven ilişkilerinin doğasının ve işleyişinin anlaşılmasına katkıda bulunmak istemiştir. Araştırma kapsamında; kişilerarası güvenin iki temel formu olan bireylerin güvenilirlik ve bağımlılığı temelinde gelişmiş olan bilişsel güven ve bireyler arası karşılıklı ilgi ve özen temeline dayanan duygusal güvene odaklanmıştır. Araştırması kapsamında; her iki güven türünün gelişmesini etkileyen faktörleri de ele almıştır. Diğer bir güven türü de hesaplanmış güven olup güvenmenin sebep olacağı maliyet ve faydalara odaklanmaktadır.

1.2.1.Bilişsel Güven

Bilişsel güvende; kime, hangi açıdan ve hangi koşullar altında güvenilebileceği seçilmekte ve yapılan seçim; güvenilirliğin kanıtını teşkil eden “iyi nedenler” olarak görülen şeylere dayandırılmaktadır. Güven için gerekli bilgi seviyesi, bilginin tamamı ile tam bilgisizlik arasında bir yerdedir. Tüm bilgi verildiğinde, güvenmeye ihtiyaç kalmaz. Tam bilgisizlik durumunda da rasyonel olarak güvenmek için hiçbir temel yoktur. Mevcut bilgi ve iyi nedenler güven ile ilgili temel işlevi görmektedir (McAllister, 1995).

Kurumlarda, bir yöneticinin çalışanlarına bilişsel güveni ne ölçüde vermeye istekli olduğu, geçmişteki etkileşimin başarısına, sosyal benzerliğin boyutuna ve örgütsel bağlamdaki hususlara bağlıdır. Öncelikle çalışma ilişkileri kişisel olduğundan ve zamana yayıldığından, insanların güvenilirliği değerlendirilirken geçmiş performansları veya geçmişte görevlerini nasıl yerine getirdikleri dikkate alınır. Bir çalışanın davranışının adalet normlarıyla tutarlı olduğuna ve kişinin taahhütlerini yerine getirdiğine yönelik kanıtlar hayati önem taşır. Yüksek karşılıklı bağımlılık içeren çalışma ilişkilerinde, çalışanın performansının kişisel üretkenlik üzerinde belirleyici bir etkisi olabilir ve çalışanın sorumluluklarını güvenilir bir şekilde yerine getirdiğine dair kanıt, yöneticisinin çalışanı güvenilir olarak değerlendirmesini destekleyecektir (McAllister, 1995).

1.2.2.Duygusal Güven

Duygusal güven, diğer tarafın refahına yönelik ilgi ve özene dayalı bireyler arasındaki duygusal bağları ifade etmektedir (McAllister, 1995:26). İş ilişkilerinde çalışanların davranışlarını tahmin edilebilir kılan dış etkenler, bilişsel dayalı güven için; ilişki ortaklarının güdülerine ilişkin sezgiler ise duygusal güven için zemin yaratmaktadır. Çalışma ilişkilerine yönelik araştırmalardan elde edilen bulgular, meşru ihtiyaçları karşılamaya hizmet eden ve kişisel çıkarından ziyade kişiler arası ilişkilerde ilgi ve özen ihtiva eden kişisel davranışın duygusal güvenin gelişimi için kritik olabileceğini göstermiştir. Yöneticiler arasındaki çalışma ilişkilerinde, duygusal güvenin gelişmesi için bir miktar bilişsel güven gerekli olabilir; insanların ilişkilere daha fazla yatırım yapmadan önce iş arkadaşlarına yönelik güvenilirlik ve bağımlılık konusunda temel beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Temel beklentilerin henüz oluşmadığı durumlarda, bireyler ekstra rol davranışını özen ve ilgiden çok; sevgi ve izlenim yönetimine atfetme eğiliminde olabilirler. Çalışan; güvenilirlik ve bağımlılık için bir performans kaydı oluşturduğunda ve dolayısıyla belli bir düzeyde bilişsel güven var olduğunda, o kişinin vatandaşlık davranışına yönelik motivasyonu da beraberinde takip edebilir (McAllister, 1995).

1.2.3.Hesaplanmış Güven

Temelleri 1958 ve 1962 yıllarında gerçekleştirilen deneysel psikoloji ile ilgili çalışmalara dayanmaktadır. Bu güven türünde güvenin duygusal ve sezgisel boyutundan çok güven hissetmenin sebep olduğu maliyet, elde edilecek faydalar ve neden olacağı zararlar ele alınmaktadır. Bir çalışana hangi durumlarda ve neden güvenilmesi gerektiğine odaklanılır. Hesaplanmış güvene iş hayatında ve iş ortamlarında sıkça rastlanmaktadır (Halis vd., 2007).

1.3.ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMI

Gilbert ve Tang'ın (1998) yılında yaptıkları araştırmaya göre; örgütsel güven, bir işverene karşı hissedilen güven ve destek duygusudur; işverenin dürüst olacağına ve taahhütlerini yerine getireceğine olan inançtır. Güven tüm ilişkilerin temelidir. Güven insanları bir arada tutmakta ve onlara güven hissi vermektedir. Güven kırılmandır, genellikle yavaşça kazanılır ve büyür; bir anda yok edilebilir. Örgütsel güven, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşma ve liderlere olan inancını ve örgütsel eylemin eninde sonunda çalışanların yararına olacağına yönelik inancı ifade etmektedir.

İşcan ve Sayın (2010) yılındaki çalışmalarında örgütsel güveni; kurumda gelişen güven iklimi, kurumsal rollere, tecrübeler ve ilişkilere dayalı kurum çalışanlarının tutumları ve istekleri ile ilgili olumlu beklentiler olarak tanımlamışlardır. Örgütsel güvene yönelik araştırmalar üç alana odaklanmıştır: Çalışanlar arasındaki güven, yöneticiye güven ve kuruma yönelik güven. Güven hem çalışan hem de kurum düzeyinde oluşmakla birlikte bu ikisi birbirlerinden farklıdır. Mishra ve Morrissey'e göre örgütsel güven bir çalışanın kurumun kendisine sunduğu desteğe yönelik algıları, yöneticisinin doğru konuştuğuna ve sözlerinin ardında duracağına yönelik inancıdır. Bu vesileyle; güven hem yatay hem de dikey düzlemde kurum içi tüm ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgütsel güven bünyesinde çok düzeyli mübadele ilişkilerini barındıran; inançlar, değerler ve normlar gibi kültürel kökleri olan; doğru bilgiyi sağlamaya yönelik iletişim temelli, dinamik, bilişsel, davranışsal ve duyuşsal yönden çok boyutlu bir olgu olarak da tanımlanmıştır (Shockley-Zalabak vd., 2000:37).

Güven, kurumlarda kendiliğinden gelişen bir durum değildir. Güven ortamını oluşturmak için yöneticilerin güven hissiyatını tüm çalışanlar için yapılandırması ve bu süreci özenle yönetmesi gerekir. Yöneticiler, uygulamaları, tavırları ve verdikleri vaatler ile kurumda güveni sağlayabilir veya ortadan kaldırabilirler. Çalışanlar arasında güven hissiyatını artırmak için karar alma prosedürleri ve adil ödül dağıtım süreçlerinin etkin olarak işlemesi gerekir. Örgütsel güvenin üst düzeyde olduğu kurumlarda; kurumsal yapı daha fazla uyumlu, stratejik ortaklıklar daha güçlü, takım oluşumu ve kriz yönetimi daha etkin olmaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlar, örgütsel güvenin düşük olduğu kurumlar ile kıyaslandığında; daha başarılı oldukları, değişimlere adaptasyonu daha kolay sağladıkları ve yeniliklere açık oldukları saptanmıştır (Tüzün, 2007).

1.4.ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI

1.4.1.Yöneticiye/Amire Güven

Kurum çalışanları ve yönetici arasındaki iletişim ve etkileşim kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Çalışanın yöneticisine duyduğu güveni kurumuna duyduğu güven olarak genellemesi dolayısıyla bu etkileşim kurum için kritik bir durumdur. Yöneticiye güven ve kuruma güven arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Kurumsal düzeyde güven hissini geliştiren yöneticinin tavırlarıdır ve

bu sürecin gelişmesi yöneticinin sorumluluğundadır. Yöneticinin güven hissi yaratacak eğilimleri, yeteneği, bilgisi, yetkinlik ve verimliliği, anlayışlı, çalışanların refahına yönelik tutumları kurumda güven oluşumuna önemli ölçüde katkı sağlar. Yöneticiye yönelik güven oluşumunda yönetsel davranışın rolü büyüktür. Yöneticiler çalışanlarını sosyal ödüllerle desteklemek için güvenli ilişkiler kurmak isterler. Çalışanların yöneticiye yönelik güven hissetmesi için yöneticinin tutarlı ve saygın davranış sergilemesi, denetim yetkisini paylaşması ve dağıtması, iletişimde etkin ve ilgili olduğunu gösterebilmesi gerekir (Tüzün, 2007).

Kurum yöneticileri güvendikleri kişiler aracılığı ile resmiyeti olmayan iletişim ağları oluşturabilirler. Bu ağlar sayesinde de bilgi toplayarak mesajlar iletme olanağı elde ederler. Kurum çalışanlarının haklarının gözetilmesi ve çalışanların adil davranışlara maruz kalmasını sağlamak ve dolayısıyla güven ortamını oluşturmak yönetimin sorumluluğudur. Bu nedenle; araştırmacılar kurumsal yaşamda güven ortamının ne düzeyde olduğunu belirleyebilmenin en etkin yolunun yöneticilerin güvenilirliğini belirlemekten geçtiğini savunmuşlardır (Gürbüz, 2012).

1.4.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına yönelik güven; çalışanların meslektaşlarının yeterliliğine, hakkaniyetli, güvenilir ve etik ilkelere yönelik davranışlarda bulunacaklarına dair inancı olarak tanımlanır. Bu tür güven, çalışanları sözlü ifadelerinde ve davranışlarında hakkaniyetli davranmaya yöneltir (Tüzün, 2007).

Gürbüz (2012) yılında yaptığı araştırmada, kurum çalışanlarının kendilerine ve birbirlerine çok fazla güven duymalarının çalışma ortamına pozitif yönde etki eden bir kurumsal atmosferin oluşmasını sağladığını belirtmiştir. Kurum yönetimi nezdinde pozitif sonuçlar doğuracak bu atmosfer, kararların alınmasını ve uygulamaları basitleştirdiği gibi çalışanların iş performansını da artırmaktadır. Güven ortamında çalışan ve bu nedenle psikolojik anlamda belli bir doyuma sahip olan çalışanların işteki verimlerinin de artması beklenmektedir. Bu tür çalışma ortamında; çalışanlar, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin yetkinliklerine inanmaya, davranışlarından emin olmaya ve iyi niyetlerine yönelik kuvvetli bir inanç duymaya eğilimli olmaktadır.

1.4.3.Örgüte/Kuruma Güven

Tüzün (2007) yılında yaptığı çalışmada kuruma dayalı güvenin; yasal sistemler, çatışmaların yönetimi, sosyal bağlam ve iş birliği gibi kurumsal faktörlerin temel

alınarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Kurum yapısına yani kurumsal faktörlerin işleyişine yönelik güveni de temsil etmektedir. Kurum işleyiş temellerinin sağlam olduğu inancı neticesinde çalışanlar daha fazla risk algılamaya meyillidirler. Tüzün'e göre; güven, kurum içerisinde zamanla gelişmektedir. Görevleri yerine getirme, verilen sözleri tutma, açık iletişim kurma, doğru konuşma, saygılı davranma, herkese eşit davranma, adaletli olma, iş birliğine açık ve yardımlaşmaya istekli olma, mazeret üretmekten ve suçlamalardan kaçınma, görev ile ilgili sorumluluk duyma gibi teknikler kurumda güven ortamını geliştirmektedir. Güven hem grup içerisindeki dinamikler hem de bireyler arasındaki ilişkiler açısından en etkili unsurlardan olup güvenin gelişmediği kurumlarda şüphe baskın olmaktadır. Bu durum; çalışanlar arasında karşılıklı çekingenliklere yol açmaktadır. Birlikte çalışan bireyler; kişisel ve kurumsal hedefler için yardımlaşmak durumundadırlar ve birbirlerine bağımlıdırlar. Yöneticiye güven duyulabilmesi için yöneticinin de yardımsever davranışlar sergilemesi gerekir. Çalışma ortamında güvenin ve saygının eksik olması çalışanlar için zararlı etkiler bırakır. Güven hissetmeyen çalışan; kurumsal amaç ve eylemlere daha kısıtlı düzeyde katkıda bulunur.

Gürbüz (2012) yılında yaptığı çalışmada, kurumun kendisine güveni kurum çalışanlarının kurumun güvenilirliğine yönelik geliştirdikleri algı olarak ifade etmiştir. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve umursandıklarına yönelik algıları çalıştıkları kuruma güvenlerine ortam sağlar. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları sergilediklerinde kurumun kendilerini fark edeceğini ve ödüllendireceğini düşünürler.

1.5.ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Literatürde örgütsel güven modelleri benzerlikleri ve farklılıkları ile beş farklı başlıkta ele alınmıştır:

1.5.1.Mishra Güven Modeli

Mishra'nın (1992; 1996) yılında yayınladığı çalışmalarda geçen güven modeline göre güven; bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğu inancına dayanarak diğer tarafa karşı savunmasız olma istekliliğidir. Güven kavramına odaklanan bilim adamları, savunmasız olmayı, kaybetme potansiyelinin kazanma potansiyelinden fazla olduğu durumlarda harekete geçmek olarak tanımlamışlardır. Mishra (1992; 1996) yeterlilik, açıklık, ilgililik ve inanılabilirlik boyutlarını içeren

oluşturduğu bu dört boyutlu güven modeli ile güven algısının yaratıldığını vurgulamıştır ve literatürde pek çok araştırmacı tarafından Mishra'nın güven modeli destek görmüştür.

1.5.1.1.Yeterlilik Boyutu

Kurumlarda yöneticiler, astları ve diğer yöneticilerle ilişkilerini çoğunlukla yeterlilik olarak tanımlanan güven temeline dayalı olarak geliştirirler. Liderler ayrıca, çalışanlarının kendilerine yetkin kararlar alma konusunda ne kadar güvendikleri ile karakterize edilirler. Örgütsel ve örgütler arası düzeylerde, özellikle mübadele ilişkileri bağlamında, güvenin yeterlilik boyutu tartışılmaktadır. Örnek olarak, satın alma yapan bir kuruluş tedarikçi kuruluşun ürünlerinin kendi kalite standartlarını karşılaması durumunda, sonraki siparişlerde teslimatı kabul etmeden önce ürünleri teftiş etmeyecektir, bu durum da satın alma yapan kuruluşun tedarikçi kuruluşun yeterliliğine daha fazla güvendiğini göstermektedir (Mishra, 1996).

1.5.1.2.Açıklık Boyutu

Yöneticiler ve astları arasındaki çalışma ilişkilerinin kilit yönlerinden biri olan güvenin açıklık ve dürüstlük boyutu çalışanların liderlere olan güvenini etkiler. Güven kazanmış liderler, beceri edinmede, çalışanlarının dikkatini çekmekte ve onları elde tutmada, değişim ve yeniliği teşvik etmede daha etkilidirler. Belirli bir seviyenin üzerinde açıklık, güveni artırmaktan çok zedeleyebilir. Örneğin; bir kimseye gerçeği tüm detayları ile ve karakter kusurları ile tamamen söylemek iki taraf arasındaki güveni azaltabilir. Bununla birlikte; aşırı dürüstlük, ilgi veya yeterlilik boyutları açısından güveni azaltarak genel güven düzeyini zedeleyebilir (Mishra, 1996).

1.5.1.3.İlgililik Boyutu

Güvenin ilgililik boyutunda, bir tarafın diğer tarafın haksız avantaj elde etmeyeceğine inanması durumu mevcuttur. Bunun yanında; ilgi kapsamında diğer tarafa daha fazla güven, diğer tarafın fırsatçı olmayacağına inanmanın ötesine geçer. Örneğin, karşı tarafın sadece kişiden haksız avantaj sağlamaktan kaçınacağına değil; aynı zamanda kişinin veya bütün insanların çıkarları için endişe duyacağına da inanılır. Bu durum karşı tarafın kendi kişisel çıkarından vaz geçtiği anlamına gelmez. Aksine; ilgi açısından güven, kişisel çıkarların başkalarının refahına olan ilgililik durumu ile dengelendiği anlamına gelir. Literatürde bu boyut ile ilgili pek çok örnek mevcuttur.

Örneğin; orta düzey yöneticiler kurumlarını her şeyden çok önemseyerek güvenilebilirliklerini gösterirler (Mishra, 1996).

1.5.1.4.Güvenilirlik Boyutu

Yöneticiler ve astlar arasında güven; davranışın tutarlılığı olarak tanımlanmış ve çalışma ilişkilerinde güven hakkındaki yargılar; etkileşimlerin, belirli olayların ve sorunların birikimine dayalı olarak spesifik hale gelmektedir (Mishra, 1996). Yöneticiler ile çalışanlar arasında oluşacak güven tutarlı davranışlar zemininde gelişir ve iş ile ilgili alınan kararlar tutarlı davranışlardan etkilenir. Tutarlılık ve güvenilirlik; kurum içi ve kurum dışındaki müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar ile olan güven derecesini etkiler (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Güvenin bu dört ayrı boyutu genel güven yapısının bileşenlerini temsil eder ve bu boyutlar, genel güven derecesini belirlemede çarpımsal olarak etki ederler (Mishra, 1996).

1.5.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) yılında yaptıkları çalışma kapsamında güveni; bir bireyin veya bir grup bireyin, başka bir birey veya grup bireyin açık veya kapalı herhangi bir taahhülle uyumlu davranarak iyi niyetli çabalar göstereceğine; bu tür taahhütlerden önce ne tür görüşmeler yapılmış olursa olsun dürüst olacağına ve fırsat olsa bile karşı taraftan aşırı faydalanmayacağına olan inancı olarak tanımlamışlardır. Güvenin bu yapısı; güven ortamının mevcut olduğu kuruluşların içinde ve kuruluşlar arasında sosyal olarak yerleşik, öznel ve iyimser etkileşimler oluşturur. Örgütsel etkileşimin çoğu güçlü bir şekilde bu üç özelliğe dayanır ve bu durum güveni merkezi olarak çok önemli yapar.

Bromiley ve Cummings'in güven tanımı; büyük ölçüde iyi niyetli çabaya, değişimde dürüstlüğü ve sınırlı fırsatçılık temelli örgütsel eylem görüşüne dayanmaktadır. Sonuç olarak; kurumlarda güvenin ölçülebilmesi, bu özelliklerin farklı kurumlarda ve faaliyetlerde farklı oranlarda bulunacağını belirlemeye dayanır. Güvenilir davranış; bireyin iyi niyetli çabaları, dürüst davranması ve faydacı olmamasına yönelik davranışları anlamına gelir. Güvenilir davranışın birinci boyutunda; güvenilen kişi taahhütlerini yerine getirmek için güvenilir davranışlar sergiler. İkinci boyutunda; bireyin taahhütlerini gerçekleştirmeye yönelik durumu ve davranışları bireyin gerçek arzuları ve faktörler ile tutarlıdır. Üçüncü boyutta ise bireyin öngörülemeyen fırsatların

kısa vadeli avantajını başkalarının kayıpları pahasına kullanmaması yer alır (Bromiley ve Cummings, 1996).

1.5.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

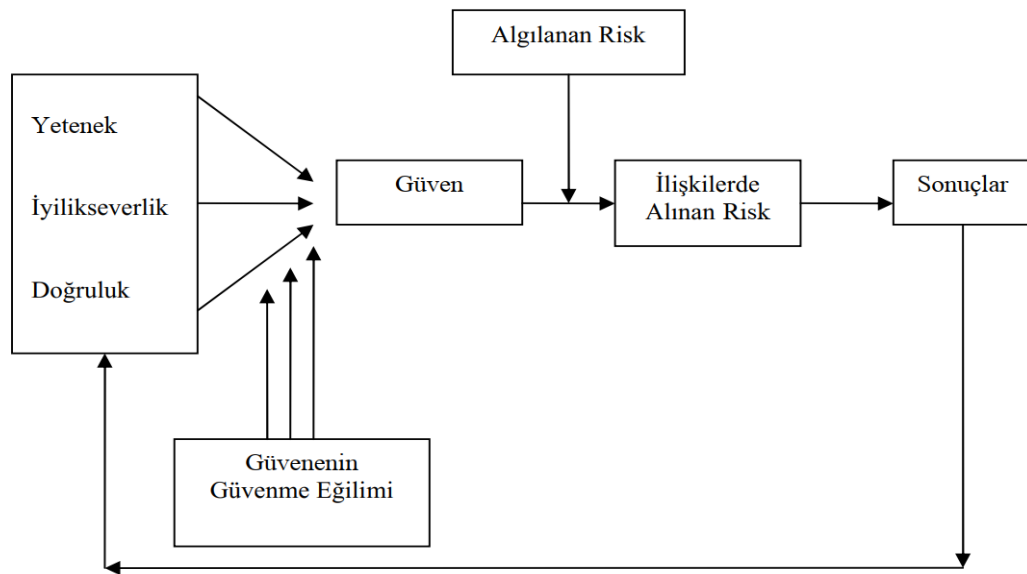
Zalabak ve arkadaşları (2000) yılında yaptıkları araştırmada Mishra'nın yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarını içeren dördümlü güven modeline ek olarak iletişim ve iş tatmini literatürünü de inceleyerek bu dört boyutun yanında geliştirdikleri modele beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi de ilave etmişlerdir. Beşinci boyut; kurum çalışanlarının kurumun hedefleri, değerleri, normları ve inançları ile bağdaşp bağdaşmadığının önemine vurgu yapmaktadır. İlk boyut olan yeterlilikte; kurumun hayatta kalabilme, pazarda rekabet edebilmesi ile ilgili etkinliği ve liderin etkinliğini varsayan genelleştirilmiş bir algı söz konusudur. Güvenin ikinci boyutu olan açıklıkta; açıklık ve dürüstlük güven temeline bağlanmış, açıklık güven için deneysel bir ölçü olmuştur. Çalışanlar; kurumdaki yöneticiyi şeffaf ve dürüst olarak algıladıklarında kurumlarına güven duymaktadırlar. Samimiyet ve önemseme açıklık ile birleşince üçüncü boyut olan ilgililik boyutuna katkı sağlar. Bu boyut, kurum çalışanlarının yöneticilerinden kendilerine yönelik ilgi algıladıklarında ortaya çıkar. Dördüncü boyut olan güvenilirlik; tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güven ortamını oluştururken tutarsızlıklar güveni azaltır. Beşinci boyut olan özdeşleşmede; bireylerin kurumsal üye olarak birbirlerinden ayrılma (bireyselleşme) ve örgütlenme (bağlılık) paradokslarını nasıl yönettikleri ile ilgilidir. Çalışanlar bir kurumla özdeşleşirlerse, daha yüksek düzeyde örgütsel güven ve etkililik göstereceklerdir. Bunun yanında; eğer çalışanlar kuruma yabancılaşmış hissederlerse, daha düşük örgütsel güven ve etkililik düzeylerine eğilimli olacaklardır.

1.5.4.Mayer, Davis ve Schoorman'in Güven Modeli

Güvene yol açan koşullar, literatürde pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış; bazı araştırmacılar güveni sağlayan tek bir güvenilenin özelliğinden bahsederken bazı araştırmacılar ona kadar özelliklerden bahsetmişlerdir. Mayer ve arkadaşlarının (1995) yılında geliştirdiği model ile kurum ortamında güvenen ve güvenilen iki ayrı tarafa odaklanılmıştır. Bu modelde; ilk defa güvenen ve güvenilenin özellikleri dikkate alınmıştır. Model önceki modellerde ihmal edildiği üzere; hem güvenen hem güvenilen taraf ile ilgili faktörleri içerir. Yaklaşımın bu ilişki bazlı özelliği önemlidir;

Çünkü birçok yazar güveni genelleştirilmiş ve sosyal bir fenomen olarak ele almıştır. Literatürde sıklıkla karşılaşılan güvenilenin  özelliği; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüktür.

Mayer ve arkadaşlarının (1995) geliştirdiği modelde de güvenilenin bu üç özelliği mevcut olup bu üç özellik test edilerek ölçülmelidir. Gvenilenin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük algılarının ölçümü geliştirilmelidir. Model; güveni kendisine katkıda bulunan faktörlerden ve aynı zamanda ilişkide risk almanın sonucundan da açık bir şekilde farklılaştırır. Model; güveni, iş birliği ve öngörülebilirlik gibi diğer benzer yapılardan ayıracak şekilde tanımlamaktadır. Bu modelde riskin kritik yolu açıkça belirtilmiştir. Güvene katkı sağlayan faktörler arasındaki farklar, güvenin kendisi ve güvenin sonuçları, bu modelin geçerliliği için kritik önemdedir. Modelde; güven başkalarının güvenilirliğine yönelik genelleştirilmiş bir beklentiye yol açan bir özellik olarak görülür. Modelde bu özellik güvenme eğilimi olarak adlandırılır. Güven eğilimi tarafların güven duyma alışkanlığını etkileyecek istikrarlı bir faktördür. İnsanlar doğuştan farklı güvenme eğilimlerine sahiptirler. Güvenme eğilimi, başkalarına güvenmeye yönelik genel isteklilik halidir. Güvenme eğilimi, söz konusu tarafla ilgili verilere sahip olmadan önce, kişinin güvenilen tarafa ne kadar güven duyduğunu etkileyecektir. Farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel özellikler de insanların güvenme eğilimlerinde farklılıklar oluşturmaktadır. Modelin bileşenleri aşağıdaki şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli (Mayer vd. 1996; Yücel 2006)

1.5.5. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli

Whitener ve arkadaşları (1998) yılında yaptıkları çalışmada; yöneticilerin güven inşa etmek için yönetsel güvenilir davranış olarak adlandırdıkları davranış çeşitlerini analiz etmek istemişler ve bu davranışın öncüllerini anlamak için bir çerçeve sunmaya çalışmışlardır. Whitener ve arkadaşları; güvenilenin davranışlarına odaklanarak güven algısını yaratan faktörlerden öte güveni artıran eylemleri ele almışlardır. Yönetsel davranış, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde güvenin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetsel güvenilir davranış, yöneticiler tarafından sergilenen çalışanların onlara güvenini sağlamak için yeterli olmasa da gerekli olan gönüllü eylemler ve etkileşimler olarak tanımlanmıştır. Bu davranış, yöneticilerin başlattığı ve çalışanlara sosyal ödüller sağlayarak güvenilir ilişkiler kurduran sosyal ve ekonomik bir değişim bağlamında gerçekleşir. Bu davranışı sergileyen yöneticilere çalışanları güvenecektir. Bu model kapsamında; davranış tutarlılığı, davranış bütünlüğü, kontrolün paylaşılması ve delegasyonu, iletişim ve ilgi gösterimi davranış kategorilerinin çalışanların yönetsel güvenilirlik algılarını etkilediğini belirtmişlerdir.

1.5.5.1. Davranış Tutarlılığı

Güven, karşı tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma ve risk alma isteğini yansıtır. Yöneticiler zaman içinde ve farklı durumlarda tutarlı davranışlar sergilerse çalışanlar da yöneticilerinin gelecekteki davranışlarını tahmin edebilirler ve geleceğe yönelik tahmin yeteneklerine güven de artar. Daha da önemlisi, çalışanlar işlerinde veya yöneticileri ile olan ilişkilerinde risk almaya daha istekli hale gelirler. Olumlu davranış ilişkilerdeki güven seviyesini pekiştirir (Whitener vd., 1998).

1.5.5.2. Davranış Bütünlüğü

Davranışsal tutarlılık ve davranışsal bütünlük bazı benzerliklere sahip olsa da, farklı boyutlardadırlar. Her ikisi de çalışanların yöneticilerine güvenme konusunda algıladıkları riski azaltmaya yönelik bir tutarlılığı yansıtmaktadır. Davranışsal bütünlük ise yöneticinin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Whitener vd., 1998).

1.5.5.3. Kontrolün Paylaşılması ve Delegasyonu

Yönetimsel paylaşım ve kontrol delegasyonu; ekonomik ve sosyal faktörler arasındaki etkileşim nedeniyle güveni artırabilir. Yöneticiler; çalışanları karar alma sürecine dahil ettiğinde, çalışanlar kendilerini etkileyen kararlar üzerinde daha fazla kontrole sahip olurlar ve kendi çıkarlarını koruyabilirler. Çalışanlar tarafından yapılan bu kontrol yöneticinin rolü üzerinde fırsatçılık riskini azaltır ve çalışan için olumlu sonuçların olasılığını artırır. Yöneticiler kontrolü paylaştıklarında, çalışanlarına güven duymuş ve saygı göstermiş olurlar (Whitener vd., 1998).

1.5.5.4. İletişim

Yöneticilerin iletişimi doğru olduğunda; çalışanlar, yöneticilerini güvenilir olarak görürler. Ayrıca, kararlar hakkında yeterli açıklama ve zamanında geri bildirim daha yüksek güven seviyelerine yol açar. Özetle, kararlarını etraflıca açıklamak için zaman ayıran yöneticiler güvenilir olarak algılanmaktadır. Yöneticilerin çalışanları ile özgürce düşünce ve fikir alışverişinde bulundukları açık iletişim güven algısını artırmaktadır (Whitener vd., 1998).

1.5.5.5.İlgi Gösterimi

Başkalarının iyiliği için ilgi göstermek, güvenilir davranışın bir parçasıdır ve üç eylemden oluşur:

- 1) Çalışanların ihtiyaçları ve ilgi alanları için duyarlılık ve saygı göstermek,
- 2) Çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek,
- 3) Kendi çıkarı için başkalarını sömürmekten kaçınmaktır.

Yöneticiler ile ilgili bu eylemler; çalışanlar nezdinde yöneticilerin sadık ve yardımsever algılanmasına yol açmaktadır (Whitener vd., 1998).

1.6.ÖRGÜTSEL GÜVENİN FAYDALARI

Afşar (2013) yılında yayınladığı çalışmada; kurumlarda açık iletişim ortamının olmasının, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının ve değerli bilgilerin paylaşımının kurumlarda güven ortamı oluşturduğunu ve çalışanların memnun olma düzeyini artırdığını belirtmiştir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşamaz ve bilgilerin kendilerinden saklandığı yönünde şüpheyne düşerlerse; yönetime duydukları güven duygusu yok olabilir. Araştırmalar; kurumlardaki değişim süreçleri, yönetim yapılarının yenilenmesi ve grup çalışmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (İnce vd., 2004). Kurumlarda oluşan gruplar neticesinde gelişen vizyon, çalışanların kurumun

ulaşmaya çalıştığı hedeflerine yönelik büyük çaba sarf etmelerine ve kurumda kuvvetli bir kurumsal kültürün oluşmasına katkı sağlar. Böyle bir ortamda; çalışanlar, sorunlar ile ilgili fikirlerini açıkça dile getirebilmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesinde yönetim ile birlikte karar verebilmektedirler. Kurumlarda yakın ilişki içerisinde olmak, güven ortamı oluşturmakta ve bu ortamda çalışanlar daha katma değerli işler gerçekleştirebilmektedirler (Afşar, 2013).

Güvenin yüksek olduğu kurumlarda; çalışanların moralleri yüksek olmakta, daha az kaynak ile daha çok fayda elde edilebilmekte ve maliyetler azalmaktadır. Karşılıklı iletişimin etkili olması, çalışanların öğrenim ve gelişim evrelerini de hızlandırarak kolaylaştırır. Kuruma bağlılık ile işgücü devri ve işten ayrılmalar azalır. Kurum içerisinde bürokrasi ve hiyerarşi azaldığından karar verme süreçleri hızlanarak fikirlerin paylaşımı neticesinde yanlış karar verme oranı düşmektedir (Afşar, 2013).

Kurumsal değişimin ve dolayısıyla gelişimin gerçekleşebilmesi için örgütsel güven seviyesinin yüksek olması önem arz etmektedir. Yüksek belirsizlik ve güvensizlik ortamında yöneticilerin çalışanları değişime adapte etmeleri zorlaşır. Çalışanlar nceki uygulamaları tekrarlamaya ve yeni uygulamalara tepkili olmaya meyillidirler. Yüksek güven ortamında ise; çalışanlar değişim ve dönüşüme daha kolay adapte olurlar. Değişim, alışanlar tarafından daha şüphesiz ve tehlikesiz olarak görülür. Değişim evresinde güven; yöneticilere ve kurumlara büyük faydalar sağlar, kurumsal değişim çalışanlar tarafından daha hızlı kabul edilir (Afşar, 2013).

İşcan ve Sayın (2010) yılında yaptıkları çalışmada, çalışanın kurum bünyesinde geliştirdiği ilişkilerin güven temeline dayanıp dayanmadığının bireyin işe yönelik tatmin hissini etkilediğini belirtmiştirlerdir. Çalışanların güven hissetmesi; işlerine yönelik beklentilerine, işe duydukları tatmine, yetkinliklerine ve becerilerine pozitif etki etmektedir. Çalışanın; çalıştığı kuruma, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güven duyması, işine yönelik ilgi ve bağlılık, kurumun amacına yönelik çaba göstermesi ve moralinin yüksek olmasını sağlar. İş tatmini, çalışanın işi veya iş tecrübelerini değerlendirdiğinde hissettiği pozitif duygulardır. Güven hissi ile beraber birey, iş tatmini gibi pozitif duygulara daha hızlı ve yüksek düzeyde sahip olmaktadır.

Tüzün (2017) yılında yaptığı çalışmada; örgüt ortamında güvenin iş birliğine yönelik davranış geliştirme, performans ölçümü, amaç belirleme, liderlik, kuruma bağlılık, takım ruhu gelişmesi ve çalışan tatminine yönelik kurumsal faaliyetlerde etkin rol

oynadığını belirtmiştir. Güven; ayrıca kurumlarda denetim ve işlem maliyetlerini düşürmekte, bilginin paylaşımını çoğaltmakta, çalışanların çıkarıcı davranışlarını azaltıp özgecilik davranışlarına yönelmelerine, kurum içi ayrışmalar ve çatışmaların azalmasına, alınan kararlardaki belirsizlikleri engelleyerek kurum içerisindeki kurallara çalışanların daha fazla uymasına katkı sağlayan uyum ortamı yaratmaktadır.

Çalışma ortamında güven iklimi, çalışanların birbirine bağlılığını ve tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamanın yanında çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerine de katkı sağlamaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki güven temelli ilişki, çalışanların işlerine konsantrasyonuna katkı sağlayarak çalışanların işe katılımını azami düzeye çıkarmaktadır. Sürekli iletişim hali, güven ortamını korumanın en iyi yoludur. Güvenin olmadığı çalışma ortamında çalışanlar arasında iş birliğine yönelik davranış eğilimi az olur. Kurumlarda güven ortamı yaratmada başarılı olunabilmesi için kurum yapısının güvene göre oluşturulması gerekir. Kurumun yapısı, uygulanan politikalar ve kurum kültürü gibi özellikler çalışanların davranışları üzerine etki eder. Kurum özellikleri, çalışanların güvenli davranmasını ya destekler ya da engeller (Tüzün, 2017).

1.7.ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Demircan ve Ceylan'ın (2003) yılında yaptıkları araştırma sonucunda; örgütsel güveni çalışanların davranışsal özellikleri, görevleri ve kurumları ile ilişkilendirmişlerdir. Örgütsel güvenin yüksek olmasını kuruma bağlılık, iş tatmini, kurum misyonunun çalışanlara iletimi ve iş birliğinin oluşturulması ile yakın ilişkili bulmuşlardır. Güven, ayrıca yenilikleri desteklemek için çalışanları güçlendirmeye yönelik olarak vurgu yapılan ve çalışanlara hata yapma olanağını işlerini riske atmadan veren kalite yönetim sistemleri için de önemli bir faktördür. Güven ortamı, çalışanların işe yönelik motivasyonlarını ve bu vesileyle de iş ile ilgili performanslarını da artırır. Güven ortamında iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı artar ve çalışanların işten ayrılmaya yönelik eğilimleri azalır. Güvenin yüksek olduğu kurumlarda, kurumsal değişim ve negatif sonuçların çalışanlar tarafından kabulü daha kolay olur. Güven ortamında, insan kaynakları sistemleri ve ücret politikalarındaki değişimlerin başarılı bir şekilde uygulandığı ve çalışanların yönetimin verdiği kararlara daha kolay uyum sağladığı gözlenmiştir.

1.7.1.Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Gilbert ve Tang'in (1998) yılında yaptıkları araştırmaya göre; örgütsel güven, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle güçlü bir şekilde ilişkili olmasına rağmen; kavramsal olarak ayrı kalmaktadır. Örgütsel bağlılık, kurumsal hedeflerin değerlendirilmesi ve çalışanların bunlarla özdeşleşmesi anlamına gelirken; örgütsel güven, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşma ve liderlere olan inancı ile örgütsel eylemin çalışanlar için yararlı olacağına inanma anlamına gelmektedir. Bazı araştırmacılar; örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın önemli bir ön göstergesi olduğunu savunurken, bazıları da iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık; kuruma bağlılık ve çalışan tutumlarının bir parçası olarak görülür. Bazı araştırmalar, örgütsel ilişkilerde öngörülebilirlik ve güven eksikliğinin çalışanlarda moral düşüklüğü, düşük örgütsel bağlılık ile artan işe devamsızlık ve işten ayrılmalara neden olduğunu ileri sürmüştür. Azalan insan ilişkileri de örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır. Buna ilave olarak; çalışanların yönetim tarafından ihanete uğradığını hissetmesi de, çalışanların ihmal veya sabotaj gibi daha yıkıcı örgütsel davranışlarda bulunabilmelerine sebep olmaktadır.

1.7.2.Örgütsel Güven-İş Tatmini İlişkisi

İşcan ve Sayın (2010)'a göre kurumsal güven, çalışanın iş tatminini artırmaktadır. Çalışanın güvene dayalı kurum içi ilişkisi ve çalışanların güven hissetmesi; işe yönelik beklentilerine, yetkinlik ve becerilerine, iş tatminine pozitif yönde etki eder. Çalışanın kurumuna, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı güven hissetmesi; işine yönelik ilgisinin, bağlılığının ve moralinin yüksek olmasını sağlar. İş tatmini, çalışanın işine ve deneyimlerine yönelik değerlendirme yapması neticesinde işine karşı pozitif duygular içerisinde olmasıdır. Güven hisseden çalışan, bu pozitif duygulara daha çabuk ve fazla sahip olacaktır. Karar verme yetkisi olan yöneticiye güvenen çalışan, karar vermeye sanki kendisi de katılıyormuşçasına tatmin hissetmekte ve ilişkideki bu karşılıklı güven iş tatminini artırmaktadır.

1.7.3.Örgütsel Güven-Örgütsel Adalet İlişkisi

İşcan ve Sayın (2010) yılında yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel güveni artırdığını belirtmişlerdir. Kurum çalışanlarının yöneticileri ile olan ilişkileri, sosyal mübadele ilişkisi olduğu için bu ilişkinin temeli güvene dayanmaktadır. Örgütsel adalet, güvenin ana kaynaklarından biridir. Çalışanların kurumlarındaki uygulamaların tutarlılığı ve adilliğine yönelik algıları; onların kuruma bağlılığını ve yöneticilerine

güvenini etkilemektedir. Uygulama prosedürleri ve kazanımların adilliği yöneticiler tarafından çalışanların haklarına duyulan saygıyı gösterir. Ödül veya cezanın miktarını belirleyen araçların adilliği olan işlemsel adalet ve elde edilen sonuçların veya ödüllerin adilliği algısı olan dağıtımsal adalet (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201-202) arasındaki ilişki içerisinde güven; etkileşimsel bir yapıda olup, güven seviyesi işlemsel adaletle göre gelişmektedir. Dağıtımsal adalet güven ilişkisinde ise, güven kaynakların dağıtımına yönelik kararlara verilen tepkileri belirleyerek etkileşimde bulunmaktadır. Kurum yöneticilerinin uygulamalarında adil olmaları; çalışanların kuruma bağlılığını, yöneticilere güvenini doğurur ve sonuç olarak çalışanların performansı artacaktır. İşcan ve Sayın, iş hayatında çalışan 190 kişinin örgütsel adalet ve iş tatmini algılarının güven hissiyatına etkilerini incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda iş tatmini, örgütsel güven ve adalet algılarının aynı yönde ve oldukça güçlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların örgüte güven hissiyatının en çok adalet algısı ile sonra da iş tatmini ile arttığını ortaya çıkarmışlardır. Kurumlarda güven odaklı ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların amirlerine ve bütün olarak kuruma güven duyması, kararların adilliğine inanmaları ve yüksek iş tatmini hissetmeleri ile ilgilidir. Kurum yöneticilerinin ortaya çıkan bu pozitif duyguların sebeplerini öngörmeleri ve bu duyguları artıracak çalışma koşullarını sağlamaları gerekmektedir.

1.7.4.Örgütsel Güven-İş Birliği İlişkisi

Mayer ve arkadaşlarının (1995) yılında yaptıkları araştırmaya göre; güven, sıklıkla işbirlikçi davranışa yol açabilse de esasında güven iş birliğinin gerçekleşmesi için gerekli bir koşul değildir, çünkü iş birliği bir tarafı mutlaka riske atmaz. Bir çalışan iş birliği yapabilir ve hatta başka bir çalışana güvenmiyor olsa bile güveniyormuş gibi davranabilir. Ancak, iş birliğinin nedeni açık bir şekilde odak çalışanın çıkarlarına zarar veren herhangi bir eylem için diğer bir çalışanı cezalandırması beklenen güçlü bir yöneticiden kaynaklanabilir. Odak çalışan, diğer çalışanla iş birliği yapabilir ve ona güveniyormuş gibi görünebilir; ancak eylemleri, algılanan risk eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Kontrol mekanizmaları ve mevcut alternatiflerin eksikliği, güven yokluğunda bile bir tarafı iş birliği yapmaya sevk edebilir. Gerçekten güvenilmeyen biriyle de iş birliği yapılabilir. Eğer güvenilmeyen kişiyi aldatıcı davranışları nedeniyle cezalandıracak dış kontrol mekanizmaları mevcutsa ve sorun

güvenen için hassasiyet içermiyorsa ve bu kişi güvenen kişinin isteklerine uygun bir şekilde davranırsa, böyle bir durumda güven olmadan da iş birliği mümkündür.

Rousseau ve arkadaşları (1998) yılında yaptıkları çalışmada; işlem maliyeti ekonomistlerinin güveni, işlem yapan taraflar arasında azalan fırsatçılığın bir nedeni olarak gördüklerini ve bu durumun da düşük işlem maliyetlerine neden olduğunu belirtmişlerdir. Güven, uzun zamandır da başarılı müzakerelerin ve çatışma yönetimi çabalarının önemli bir belirleyicisi olarak bulunmuştur ve arasında uyuşmazlık olan tarafların anlaşmazlıkları çözmeye çalışan arabuluculara verdiği tepkiler üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu özel konuda pek çok çalışma, güveni bir neden olarak ele almıştır. Güven, aynı zamanda Japon firmalarında olduğu gibi, derin bağımlılık ve kimlik oluşumunun bir sonucu olabilmektedir. Kurumsal düzenlemelerin bir sonucu olarak güven, sosyolojik bir bakış açısının da bir özelliğidir. Üçüncü taraf ilişkilerinin güveni etkilediği bulunmuştur; şöyle ki mevcut sosyal yapılar ile bir kişinin itibarı üçüncü bir tarafın kişinin güvenilirliği veya güvenilmezliğine yönelik anlattığı hikayelere dayalı olarak şekillenmektedir. Ayrıca güven; karşı tarafın yeterliliği, ilgisi, açıklığı ve güvenilirliği gibi niteliklerinin bir sonucu olarak da görülmektedir.

Tüzün'ün (2017) yılında yayınladığı çalışmaya göre; güven kurumlarda denetim mekanizmaları ve kurum yapısı kaynaklı oluşan işlem maliyetlerini düşürmekte, bilginin paylaşımını çoğaltmakta, çıkarıcı davranışları minimize etmekte, kurum içi bölünmelere engel olarak kararlar ile ilgili belirsizliklerin önüne geçip uyumu sağlamaktadır. Kurum içi çalışma grupları arasındaki güven iklimi; kuruma bağlılık ve çalışanlar arasında tutarlılık sağladığı gibi, yenilikçi fikirler ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmektedir. Kurum çalışanları ve yöneticiler arası güven temelli ilişkiler çalışanların kendilerine verilen sorumluluklara konsantrasyonlarına katkı sağlar ve kurumsal görevlere katılım azami düzeye çıkar. Güvenin olmadığı kurumlarda; çalışanlar arasında işbirlikçi davranışa meyil daha az olur. Kurumların yapısı, uyguladıkları politikalar ve kurum kültürünün çalışanların davranışları üzerinde etkisi mevcuttur. Kurumun özellikleri, çalışanlarda güvenli davranışı tetikler veya engeller. Araştırmalar; risk alınan, şeffaf iletişimin hâkim olduğu, çalışanlara değer veren bir kurum kültüründe çalışanların da güvenli davranışlar sergilediğini ortaya çıkarmıştır. Kurum içi iletişimde açık olunması, denetim yetkisinin paylaşılması ve çalışanlara ilgi gösterilmesi kurumlarda güven ortamını tetiklemektedir.

1.7.5.Örgütsel Güven-Performans, Verimlilik İlişkisi

Halis ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları araştırmaya göre; kurumun hedefleri doğrultusunda büyüüp gelişebilmesi için yeniliklere açık olması, pazarda rekabet edebilmesi, çalışanlarını kuruma bağlı kılarak etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunlar için de; kurumun performansını ve verimliliğini devamlı artırması, kurumun amaçları ve hedeflerine inanan kalifiye çalışanlarının olması gerekir. Örgütsel güven, kurumsal verimlilik ve bağlılığın en temel unsurudur. Bir kurumda çalışanların görev ve sorumlulukları genişletilerek karar alma süreçlerinde yer almaları sağlanırsa ve yöneticiler ile karşılıklı etkin bir bilgi akışı sağlayan iletişim ortamı geliştirilirse çalışanların kuruma güven duygusu artabilir. Bunun sonucunda da; işe yönelik motivasyonu, performansı ve morali yüksek, yeniliklere açık çalışanlar ile kurumsal çatışmalar ve stres düzeyi azalarak kurumun verimliliği ve başarısı devamlı hale gelir.

Örgütsel güven algısı yüksek kurumlarda performans da etkilenmektedir. Kurumdaki güven atmosferi, çalışanların işe yönelik motivasyonları, iş performansları ve sorun çözme etkinliklerini de artırır. Güven ortamında çalışanların iş tatmini artar ve işten ayrılmalar azalır (Afşar, 2013).

Zaher ve arkadaşları (1998) yaptıkları araştırma ile, güvenin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verim ile nasıl ilişkili olduğunu ve özellikle de bireysel düzeydeki güvenin örgütsel düzeyde verime yönelik nasıl bir sonuca ulaştırdığını açıklamaya çalışmışlardır. Gerçek bir mübadele ilişkisinde, kendi organizasyonları adına hareket eden çalışanların firmalar arası mübadele üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu savunmuşlardır. Ortak kuruluş ile ilişkiler kapsamında kurumsal uygulamaların ve rutinlerin, örgütler arası ve kişiler arası güveni geliştiren istikrarlı bir bağlam yarattığını belirtmişlerdir.

1.7.6.Örgütsel Güven-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Afşar (2013) yılında yaptığı çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasında kuvvetli bir bağlantı olduğunu belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1990)'ın tanımına göre; işletmenin ödül sisteminde kabul görmüş işletmenin verimli çalışmasına katkı sağlayacak davranışlardır. Bu davranışlar çalışanların görev ve sorumlulukları arasında olmayan çalışanların gerçekleştirmemesi durumunda bir yaptırıma tabi tutulmadıkları gönüllülük esasına dayanan

davranışlardır (Köse vd., 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek kişisel bir tercihtir. Yönetimin çalışandan bu tür davranışlar sergilemesi yönünde bir talebi yoktur ve bu davranış için ceza veya yaptırım söz konusu değildir. Kurumların çalışanlarına değer vermesi, ihtiyaçlarını önemsemesi, çalışanlarına saygı göstermesi, ihtiyaç olması durumunda yardımda bulunması, çalışanların emeklerinin karşılığını alıyor olması gibi faktörler örgütsel güven ortamını oluşturmakta ve bunun neticesinde de kurumda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması sağlanmaktadır.

1.7.7.Örgütsel Güven-Çalışan Yetkilendirme İlişkisi

Çalışanların karar verme yetkisi artışı olan yetkilendirme, çalışanın görevleri ile ilgili motivasyonunu artırmaktadır. Çalışanlar işleri ile ilgili yöntemleri kendileri belirlediklerinde yaratıcılık potansiyellerini kullanmakta ve etkililikleri artmaktadır. Yetkilendirme ile çalışanların sahip olduğu motivasyonel potansiyel serbest kalarak ortaya çıkmaktadır. Özetle; yöneticilerin çalışanlarına yetki ve sorumluluğu devretmesi kuruma motivasyonu yüksek, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar sağlamaktadır. Çalışanları yetkilendirme ile çalışanlar işin sahibi pozisyonuna geçmektedir. Yetkilendirmenin gerçekleşmesi için kurum yönetimi ve çalışanlar arasında güven ortamının tam olarak gelişmiş olması, karşılıklı bu durumun kabullenilmesi ve çalışanların kuruma tam olarak bağlı olmaları gerekir (Afşar, 2013).

2.İŞ TATMİNİ

2.1.İŞ TATMİNİ TANIMI

Tatmin, Türk Dil Kurumu tanımına göre “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” anlamına gelmektedir (TDK, 2024). Locke’a göre iş tatmini, çalışanın işini başarmasına yönelik motivasyonundan kaynaklanan haz verici duygusal durumdur (Locke, 1969:316). İş tatminsizliği ise, çalışanın işine yönelik hayal kırıklığına uğraticı veya değer düşüklüğüne yol açan yaşanmışlıklardan kaynaklanan hoş olmayan duygusal durumudur. İş tatmini ve tatminsizliği, kişinin işinden ne istediği ve kişinin neyi teklif veya gereklilik olarak algıladığı arasında algılanan ilişkinin bir fonksiyonudur.

Saari ve Judge ise (2004) yılında yayınladıkları çalışmada, iş tatmini için Locke’nin tanımında kapalı olan etki veya duygunun mu yoksa bilişsellik veya düşünmenin mi daha önemli olduğu konusuna eğilmişlerdir. Saari ve Judge; düşündüğümüz zaman, düşündüğümüz konu ile ilgili duygularımız olduğunu; tersi durumda da yani duygularımız olduğu zaman da ne hissettiğimize yönelik düşünmekte olduğumuzu belirtmişlerdir. Saari ve Judge’ye göre bilişsellik ve etki psikolojimizle ve hatta biyolojimizle ayrılmaz bir şekilde ilişkilidir. İşimizi ve kendimiz için önemli olan bir şeyi değerlendirirken düşünmekte ve duygularımızı sürece dahil etmekte olduğumuza değinmişlerdir.

Aziri (2011)’e göre iş tatmini; en basit haliyle insanların işleri ve işlerinin diğer yönleri ile ilgili nasıl hissettikleri, ne ölçüde işlerini sevdikleri veya sevmedikleridir. Genel olarak iş tatmini davranışsal bir değişken olup iş ile ilgili genel bir duygu veya işin çeşitli yönleri ile ilgili tutumların bütünü olarak da ifade edilir. Aziri, iş tatminini aynı zamanda işin insanların maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığı algısı sonucunda ortaya çıkan bir duygu olarak da tanımlamıştır. İş tatmini, kurumların verimliliği ve etkinliği söz konusu olduğunda bunlara etki eden ana faktörlerden biridir. Çalışanlara öncelikle kendi istekleri, ihtiyaçları ve kişisel arzuları olan insanlar olarak davranılması ve bu şekilde değerlendirilmeleri gerektiği konusunda ısrar eden yeni yönetsel paradigma, modern işletmelerde iş tatmininin bu açıdan çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. İş tatminini analiz ederken yürütülen mantık ise tatmin olmuş bir çalışanın mutlu bir çalışan olduğu ve mutlu bir çalışanın başarılı bir çalışan olduğu yönündedir.

Spector (1997) yılında yayınladığı makalesinde, iş tatmini için üç önemli özellik tanımlamıştır: Birincisi, kurumlara insani değerler tarafından rehberlik edilmesi gerektiğine yöneliktir. Bu tür kuruluşlarda, işçilere adil ve saygılı davranılmasına yönelik yönlendirmeler yapılır. Bu ortamlarda, iş tatmininin ölçülmesi çalışan etkililiğinin iyi bir göstergesi olacaktır. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların iyi bir duygusal ve zihinsel durumunun işareti olabilir. İkincisi, çalışanların iş tatmin düzeylerine bağlı olarak çalışan davranışları, örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Buradan, iş tatmininin çalışanların olumlu davranışları ile sonuçlanacağı tersi durumda yani iş tatminsizliğinin ise çalışanların olumsuz davranışları ile sonuçlanacağı sonucuna varılabilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olarak hizmet edebilir. İş tatmininin ölçülmesi ile farklı örgütsel birimlerde farklı iş tatmin seviyeleri tanımlanabilir; böylelikle hangi organizasyon biriminde performansı artıracak değişikliklerin yapılması gerektiğinin bilgisi edinilmiş olur.

Özpehlivan (2018)'e göre iş tatmini kişinin işine yönelik olumlu algılarının bütünüdür. Çalışanın işine yönelik olumlu davranışları da işinde tatmin yaşadığını, olumsuz davranışları ise kişinin işine yönelik tatmininin düşük veya hiç olmadığını belirtisidir. İşin tüm yönleri çalışanın işine yönelik tatmin hissetmesinde etkilidir. Çalışanın işine yönelik olarak yüksek tatmin hissetmesi; o çalışanın işini severek yaptığını, işine saygı duyduğunu ve işine yönelik olumlu duygulara sahip olduğunu göstermektedir.

2.2.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireyin çalışması ve bir iş sahibi olması hayatında önemli bir etki yaratır. İş; kişinin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Çalışanlar işleri ile bir ekonomik değer elde eder; kazançları ile kendilerinin ve ailelerinin geçimini sağlarlar. Bunun yanında iş; çalışanın sosyal statüsünü belirleyerek çalışanda topluma faydalı olma hissi yaratmakta, yeni insanlar ile tanışarak sosyal ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. İş sayesinde kişi; üretken olmanın verdiği gurur, yeni işe başlamanın heyecanı ve başarılı olma arzusu gibi duyguları yaşar. Çalışanın işinden ne derece tatmin olduğu; işinin kendisi için ne anlama geldiğinden ve iş ilişkileri esnasında yaşadığı olumlu ve olumsuz deneyimlerden etkilenir (Yıldırım, 2007).

Özpehlivan (2018)'a göre genel olarak iş tatminini etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte bu faktörler; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak sıralanabilir.

Bireysel faktörler; çalışanların kişilik yapıları, duyguları, düşünceleri, gereksinim ve ihtiyaçları, sosyal ilişkileri, inanç ve değerleri ile ilgilidir. Örgütsel faktörler ise kurumun çalışanlarına sunduğu fiziksel ve psikolojik koşulları, kurumun yönetim sistemi, uyguladığı politikalar, teknoloji ve iş organizasyonu yapısını kapsar.

2.2.1.Bireysel Faktörler

2.2.1.1.Kişilik Özellikleri, Değer Yargıları, Sosyo-Kültürel Çevre

İş tatmini ve kişilik özellikleri birbiri ile ilişkilidir. Yapı olarak sınırlı ve çevresine adapte olamayan kişiler, daha fazla iş tatminsizliği hissetmektedirler. Bu kişiler, çalışma arkadaşları ile rahat ilişki kuramamaktadır ve hayata bakış açıları olumsuzdur. Genel bir inancıya göre de aile hayatlarında mutsuz olan kişilerin mutluluğu iş ortamlarında aradıklarına yöneliktir. Araştırmalar; bu genel inancı doğrulayamamıştır ve neden-sonuç ilişkisi belirsizdir. İş tatminsizliğinin mi kişinin hayatına olumsuz etki yaptığı; yoksa hayattaki tatminsizliklerin mi iş tatminine olumsuz etki yaptığı sorusu gündeme gelmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

İşinde tatmin olan çalışanların iş ortamında daha kararlı, esnek kişilik yapısına sahip, ekonomik ve sosyal açıdan daha üst bir kimliği olduğu; iş tatminsizliği yaşayan çalışanların ise hedeflerinde tutarsız, esnek olmayan kişilik yapısına sahip ve zorluklarla mücadele etme yetisinden yoksun oldukları ortaya çıkmıştır (Ergül, 2015).

Çalışanların değer yargılarının, çalışanların iş ortamındaki tavırlarına direkt etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar arasında paylaşılan değerler, sosyal ilişkilerine de yansımaktadır. Benzer değerleri benimseyen çalışanların birbirleri ile ilişkiler geliştirdiği gözlenmiştir. Kurulan bu ortak iletişim, iş ilişkilerindeki belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi negatif unsurları yok eder. Çalışanların yaşadığı rol belirsizliği ve çatışma daha az olduğunda; çalışanların iş ortamındaki koordinasyonu, iş tatmini ve işe bağlılığı da artmaktadır. Kişinin içinde büyüyüp yetiştiği ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin kişiye aşıladığı değerler ve davranışlar da çalışma hayatında kişinin işine karşı davranışlarını etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bazı çalışanlar; işlerinde bağımsız hareket etmeyi isterler, iş yapma şekillerine yöneticilerinin müdahale etmesini istemezler. Yapılan işin zorluk derecesi ve mücadele gerektirmesi çalışanın daha çok odaklanmasını sağlamaktadır. Öz güveni yüksek çalışanlar, hedeflerine yönelik olarak soğukkanlı bir şekilde ve sorumluluk

olarak hareket ederek başarı elde etmektedirler ve daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar (Ergül, 2015).

2.2.1.2.Tecrübe, Yaş ve İşte Çalışma Süresi

İş hayatına yeni başlayan, tecrübesi olmayan çalışanlarda işe yönelik gerçekçilikten uzak beklentiler oluşabilmektedir. Bu çalışanlar, zamanla çalışma hayatının gerçekleri ile yüzleşmektedirler. Görevlerinde yükselme olasılığının olmadığını ve çalışma arkadaşlarının geçimsizliğini zamanla anlayabilmektedirler. İş hayatına yeni başlayan, tecrübesiz çalışanların gerçeklikten uzak beklentileri; hayal güçlerinin ürünü, medyanın yanıltması veya işe giriş mülakatında verilen yanlış bilgiler neticesinde oluşmuş olabilir. Gerçeklikten uzak beklentiler, zamanla çalışanın kişiliğinde değişime sebep olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Zamanla tecrübe kazanan ve deneyimli hale gelen çalışanların işe yönelik beklentileri çalışma hayatı ile daha tutarlı olduğu için bekledikleri ve elde ettikleri sonuçlar örtüşmekte ve iş tatminleri yüksek olmaktadır (Ergül, 2015). Bazı çalışanlar ise; tecrübeleri artsa bile beklentilerini değiştirmedikleri için iş tatminsizliği yaşamaya devam ederler ve bu durum çalışanların hayat tarzı haline gelir. Çalışanın yaşı arttıkça, deneyimi ve dolayısıyla kuruma uyumu da artar. Bu durum da iş tatminini beraberinde getirir. Çalışanın zamanla işinde kazandığı tecrübe ve deneyim sayesinde çalışma performansı artar ve bunun iş tatminine olumlu etkisi olur. Sonuç olarak, çalışanın yaşı arttıkça hissettiği iş tatmini de artar (Sevimli ve İşcan, 2005).

2.2.1.3.Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi ve Zekâ

Araştırmalar neticesinde, cinsiyetin işe yönelik tutumları etkilediği ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar, araştırmalar bazında farklılıklar göstermektedir. Cinsiyet bakımından kadın erkek sayısında denge olan gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri; bir cinsiyetin diğer cinsiyete göre baskın olduğu homojen gruplara kıyasla daha yüksektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Herhangi bir kariyer hedefi beklentisi olmayan kadın çalışanların çalışma hayatında sosyal ilişkilere ve çalışma ortamına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır. Zor çalışma şartlarında da kadınların erkeklere göre iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Erkek çalışanlarda ise kariyer yapma, ücretin yüksekliği ve terfiye yönelik beklentilerin daha fazla olması nedeniyle iş tatmini kadın çalışanlara göre farklıdır (Ergül, 2015).

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, evli çalışanların iş tatminlerinin bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni de, evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla sorumluluklarının fazla olmasına bağlanmaktadır. Evli ve çalışan kadınların sorumluluklarının fazla olmasından dolayı bekâr ve çalışan kadınlara oranla ücret, prim gibi parasal getirilere daha fazla eğilim göstermektedirler. Medeni durumun beraberinde getirdiği sorumluluklardan dolayı iş tatmini medeni durumdan etkilenmektedir (Ergül, 2015). Tatmini etkileyen diğer bir faktör de çalışanların eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, daha düşük eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Çalışanların eğitim dereceleri ve çalıştıkları işin gereği farklılık gösterdiğinde, çalışanların iş tatmini bu durumdan etkilenmektedir. Çalışanın eğitim düzeyinin yaptığı iş için fazla olduğunu düşünmesi, çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, düşük ücretle çalıştığında da, iş tatminleri düşmektedir. Bu çalışanlar, hak etmedikleri konumda çalıştıklarını düşündüklerinde de kariyer hedeflerine ulaşabilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Ergül, 2015).

Çalışanların zekâ seviyeleri ile iş tatminleri ilişkisi incelendiğinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların zekâlarına uygun bir işte çalışıyor olmaları ise iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Pek çok meslek grubu, belirli bir zekâ düzeyi gerektirmekte; bu düzeyin altında veya üstünde zekaya sahip çalışanların bu mesleklerde tatmin hissetmediği saptanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

2.2.2.Örgütsel Faktörler-İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler

Çalışanın işine yönelik tatmin hissetmesinde işin genel görünümü, çalışanın işinden elde ettiği ekonomik ve sosyal getiri ile çalışma ortamının şartları etkilidir. Bu etkenler; bireysel olmayıp toplumsaldır, test edilebilir ve karşılaştırılabilir. İş tatmini birbiri ile anlamlı çok sayıda davranışın birleşimidir. İş tatmini çalışanın iş ile ve iş ortamı ile ilişkili birçok etkenin oluşturduğu davranışların bileşkesidir (Sevimli ve İşcan, 2005).

2.2.2.1. İşin Toplumdaki Algısı, İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi

İşe yönelik toplumun düşüncesi ve algısı çalışanın iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Her kültürel yapının veya alt kültürün idealleri olduğu gibi çalışanların

yapmayı tercih etmedikleri ve yapmak istemeyecekleri işler de vardır. İşin özelliği, çalışanın işe yönelik tatminini etkiler. İşin ilgi çekici olması, kişiye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması ve sorumluluk gerektirmesi tatmin nedenlerindendir. İş, çalışan için ne kadar ilgi çekici ve yenilikçi olursa; çalışanda o derece tatmin yaratır. İşin zorluğu iş tatminine pozitif etki eder. Zor bir işin başarılmaması durumunda, bu başarı çevre tarafından fark edildiğinde; çalışan üst düzeyde tatmin hissedecektir. Ancak, fiziksel zorluk içeren işlerde toplum tarafından takdir kazanmak pek mümkün olmamakla birlikte; fiziksel zorluk barındıran işlerde iş tatmini de ortaya çıkmamaktadır. Çalışan kendi özelliklerinin ve yetkinliklerinin üzerinde bir işte çalışıyorsa; bu durum kişide psikolojik baskı ve moral bozukluğuna sebep olacaktır. Bu durum neticesinde de iş tatminsizliği oluşacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İşin yapısının sıra dışı ve eğlenceli olması, çalışanın ilgisi ve yetenekleri ile uyumlu olması; çalışanda iş tatminini tetikler. Bilgi ve beceri gerektiren işler, çalışanda daha fazla iş tatmini yaratır. Çalışanların monoton, sürekli tekrarlar içeren ve üretim bandında sadece tek bir ürün parçası ile ilgilenmeleri gibi durumların çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediği ortaya çıkmış ve bunları önlemek için yeni teknikler geliştirilmiştir. Farklı çalışma programları, çalışma saatlerinde esneklik, işin yaratıcılık gerektirmesi, çalışanların ara ara rotasyonu ve iş zenginleştirmesi gibi olanaklar iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlara fazla sorumluluk yükleyen işler ise çalışanlarda strese ve tükenmişliğe sebep olabilmektedir. Çeşitliliği orta düzeyde olan işler, çalışanlar üzerinde tam bir iş tatmini sağlamaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışanların işlerinde yetkinliklerini ve becerilerini kullanabiliyor olmaları, tanımlı bir işi bütünüyle kendi yetkinlikleri çerçevesinde gerçekleştiriyor olmaları ve işlerinin çevredeki kişiler tarafından değerli ve önemli addedilmesi, çalışanın iş tatminini olumlu etkilemektedir (Özpehlivan, 2018).

Çalışanlar; uzun yıllar aynı işlerde çalışarak yaptıkları işlerin detaylarını, inceliklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini görmekte ve o işler ile ilgili uzmanlaşmaktadır. Aynı işi devamlı aynı döngü içerisinde uzun süre yapmak da çalışanlarda iş ile ilgili beceri geliştirmenin dışında işe yönelik bezginlik ve isteksizlik de oluşturmaktadır. İşletmelerin uzmanlaşmış personel talebi ile çalışanların bu işlere bakışı arasında çelişkiler olmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve uzmanlaşma gerekliliğinin beraberinde getirdiği monotonluk, çalışanların iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Yeni

teknolojiler ile hayat kolaylaşıp hızlanırken, çalışanların yekinlikleri ve farklı düşünme yetilerinin körelmesi de söz konusudur (Özpehlivan, 2018).

2.2.2.2.Ücret, Terfi İmkânı ve Statü

İş tatminini sağlayan etkenlerden bir tanesi de ücrettir. Çalışanın işe yönelik tavrını, aldığı ücretin miktarı, ücretin olması gereken miktarına göre normalliği ve çalışanın ihtiyaçlarını karşılama düzeyi belirler. Çalışan, kurumun uyguladığı ücret ve terfi politikalarının adil olmasını ve beklentilerini karşılama istersin. Çalışanın ücreti; işin sorumluluklarına, kişinin yetkinliklerine ve toplumdaki ekonomik yapıya göre hakkaniyetli olduğunda çalışanın işine yönelik tavırları pozitif olacaktır. Ücretin yüksekliği, iş tatminini de o oranda artırmaktadır. Çalışanın maddi anlamda doyumsuzluğu ise çalışma performansını düşürmekte, istifaya sebep olmakta, işe devamsızlığı artırarak işe yönelik genel tatminsizlik seviyesini de yükseltmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Çalışanın alacağı ücret adil olarak hesaplanmalıdır. Çalışanın aldığı ücretin çalışanın yaptığı işin niteliği ve miktarı ile uyumlu olması kadar çalışanın verimliliği ile de uyumlu olması gerekir. Ücretin çalışanın ihtiyaçlarını karşılama için yeterli olup olmadığı ve alınan ücret ile yapılan işin orantılı olup olmadığı çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Ücretin çalışanlarda iş tatminini sağlama ve çalışanların performansını artırması için çalışanın beklentisine, işteki verimliliğine ve piyasadaki ücret sistemine göre hakkaniyetli olarak belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışma hayatında kişi, işi ile ilgili beklentiler içerisinde. Çalışanlar; bu beklentilerini karşılayacak hakkaniyetli, eşit bir maaş ve ödüllendirme sistemi talep ederler. Çalışan aldığı maaşın kendi yetkinlikleri, deneyimleri, görevin gereklilikleri ve aynı zamanda çalışma hayatındaki ücret standartları ile uyumlu olduğuna inanırsa işe yönelik tatmin hissedebilir. Ancak; sadece ücret, her çalışana motive eden esas etken değildir. Çalışanlar; iş ortamlarının fiziksel şartlarının uygun olmasını, çalışma arkadaşları ile olan olumlu ilişkilerini ve mesai saatlerinin uygunluğu gibi faktörleri aldıkları ücrete kıyasla tercih edebilirler. Alınan ücretin iş tatmin düzeyi ile ilişkisinde alınan ücretin miktarından ziyade ücretin çalışanın görevleri nezdinde hakkaniyetli olup olmadığına inanması ile ilişkilidir (Yıldırım, 2007). Çalışan ücretini hem aynı kurumdaki diğer çalışanlar ile hem de farklı kurumlarda benzer görevlerde olan çalışanlar ile kıyaslamaktadır. Ücretin yeterli olması yanında adilliği de çalışan için

önem arz etmektedir. Ücret adaletinin olmadığı kurumda çalışan işine yönelik olarak tatminsizlik hisseder (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

Ücret politikasında kurumun ekonomik şartlarını zorlamadan çalışanlarda iş tatminini ve motivasyonu artırmak, kurumda verimliliği ve kaliteli çıktılar elde edilmesini sağlamak hedeflenmelidir. Ücret politikasının en temel amacı, kurumdaki her kademedeki çalışan için tatmin yaratacak bir ücret yapısını oluşturmaktır. Böylece yetkinlikleri fazla çalışanların kurumda kalması sağlanacak ve bu durum çalışanların motivasyonlarını olumlu etkileyecektir (Karacabey ve Ürü Sanı, 2019).

Terfi imkânlarının da iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Personel terfilerinin hakkaniyetli olması ve bir esasa dayandırılması çalışanlar nezdinde önemlidir. Çalışanlar, yerine getirdikleri görevler neticesinde takdir edilmeyi beklerler. Meslek düzeyi ve iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki bulunmakta, toplumda daha yüksek düzey mesleklerde çalışanlarda daha fazla iş tatmini hissiyatı oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yönetici ünvanına sahip ve yüksek statüdeki çalışanların düşük statülerde çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini hissettikleri ortaya çıkmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Çalışanlar, işlerinde başarılı olmak ve bir üst göreve atanarak terfi etmek isterler. Terfi ile hem çalışanın ücreti artmakta hem de kişinin toplumdaki sosyal statüsü ve konumu bundan olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışanlar, başarılı olduklarında terfi beklentisinde olurlar. Kurumlarda, kariyer basamaklarının belli olması ve hakkaniyetli bir terfi sistemi bulunması çalışanlar nezdinde olumlu bir çalışma ortamı sağlar. Terfi ile çalışan daha fazla çalışmaya yönelir ve işine bağlılığı artar. İşe yeni başlayan çalışan iş ortamında terfi imkânı bulunmadığını ve ücretinin artmayacağına inandığında, çabasının gereksiz olduğunu düşünerek işine yönelik olumsuz tavır takınabilmekte ve iş tatminsizliği yaşayabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Çalışanın bulunduğu görevinden daha çok sorumluluk almasını gerektiren, daha yüksek maaşlı ve ayrıcalıklı, yetkilerinin genişletildiği, daha az gözetimin olduğu daha üst bir göreve atanması olan terfi durumunda çalışanın tatmin ve motivasyonunda artış olacaktır. Terfide önemli olan hakkaniyetli bir terfi politikası uygulanmasıdır. Terfiler, çalışanlara yüksek sosyal statü ve gelişim fırsatları sunmaktadır. Çalışanların terfi kararlarındaki hakkaniyetlilik algısı iş tatminlerini artırmaktadır. Terfi, çalışanlar için ihtiyaç olmakla birlikte kurumların çalışanlarının yetkinliklerinden daha etkin

faýdalanmalarına da katkı sağlamaktadır. Terfiler, çalışanların geçmiş davranışlarının karşılığı olarak ve çalışanlara ödül olarak da sunulabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

2.2.2.3.Ödüllendirme, Sosyal İmkânlar, Çalışma Koşulları, Örgütsel İklim ve Beşeri İlişkiler

Kurum içerisinde diğer bir tatmin aracı işlevsel bir ödüllendirme sisteminin varlığıdır. Çalışanların en temel ödülü maaşlarıdır. Bunun yanında; içsel-dışsal ödüller, maddi-maddi olmayan ödüller ve performans-üyelik bazlı ödüller de mevcuttur. İçsel ödül, çalışanın işini yaparken hissettiği kişisel tatmindir. Çalışanın işiyle iş yerinin bir çalışanı olarak gurur duyması içsel ödül örneklerindendir. Dışsal ödüller, yönetimden kaynaklanan çalışana sağlanan maaş, terfi ve yan hakları içerir. Maddi ödüller alınan maaş, ikramiye, prim, ücretli yıllık izinlerinden oluşur. Maddi olmayan ödüller ise çalışanın finansal durumunu direk iyileştirmeyen ancak çalışan nezdinde işin çekiciliğini artıran ödüllerdir. Nezih bir çalışma ortamı, etkili bir ünvan, uzaktan çalışabilme vs. örnekleridir. Performans bazlı ödüller; yetkinliklere yönelik ödemeler, teşvik sistemleri, adet başı ödeme planları ve ikramiyelerdir. Üyelik bazlı ödüller ise çalışanların yeterlilik belgeleri, iş yerinde yükselmesine katkı sağlayacak ileri düzey eğitimler alması, yüksek lisans yapması gibi durumlarda söz konusu olur. Bu ödül ilgili kişiye özgü olarak verilir (Karacabey ve Ürü Sanı, 2019).

Çalışanların elde edeceği promosyonlar da çalışanlara kişisel gelişimleri, daha çok sorumluluk alma ve makamının artması gibi katkılar sağlar. Çalışanın ödül dağıtımının hakkaniyetli yapıldığına yönelik inancı da iş tatminini artırabilir (Yıldırım, 2007).

Çalışanlara yönelik hakkaniyetli bir ödüllendirme sistemi, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Kurumun gerçekçi başarı değerlendirme sistemi neticesinde başarılı olan çalışanlar ödülü hak ettiklerinde iş tatminleri artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminde sorun olması durumunda başarılı çalışanların iş tatmini bu durumdan olumsuz etkilenecektir. İş tatmini, işin özelliği ile çalışanın işten elde edeceği maddi-manevi getirilerin uyumu neticesinde artmaktadır. Çalışanların yüksek iş tatmini hissetmeleri uygun ödül sistemleri ile mümkün olabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Çalışma ortamının fiziksel imkânları, iş tatminini sağlayan diğer bir etkidir. İşin çalışana yönelik tehlike ihtiva etmesi ve çalışma ortamının şartları iş tatminini

etkilemektedir. Çalışma ortamının fiziksel şartları hem çalışanın rahatlığı hem de işini etkin bir şekilde yapması açısından önemlidir. Araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve konforlu çalışma ortamlarını tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş hayatında kurumlar, çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini koruyacak çalışma ortamlarını çalışanlarına sunmak zorundadırlar. Bu zorunluluktan kaynaklı olarak çalışma ortamları iyileşmeye başlamış ve bu yönde çalışmalar yapılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010). İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları; çalışanların çalıştıkları kurumda işin sebep olabileceği hastalıklardan, kaza tehdidinden ve tehlikelerden korunmasını amaçlayan çalışmalardır. Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını iş ortamındaki olumsuzluklardan korumak, olası iş kazaları ve meslek hastalıklarına yönelik önlemler alarak çalışanların huzurlu ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak iş sağlığı ve güvenliğinin amacıdır. Bunun yanında, kurumun üretim ve yönetim anlamında güvenliğinin sağlanması da önemlidir (Karacabey ve Ürü Sanı, 2019).

Çalışanların sağlığının ve güvenliğinin korunması onların maruz kalabilecekleri çevre kirliliği, yüksek gürültü, korunma tedbiri alınmamış makineler ve radyasyon gibi tehlikelerden onları koruyan çalışma ortamları ile mümkündür. Çalışanlar uygun ısı, ışık ve havalandırma sistemlerinin olduğu, yüksek gürültünün olmadığı, rahat, temiz, modern ekipmanların kullanıldığı ve evlerine yakın işletmeleri tercih etmektedirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışanların çalışma ortamının fiziksel özellikleri ve görsel detayları çalışanların performanslarını da etkilemektedir. Uygun çalışma ortamında performansı artan çalışan işine daha kolay adapte olup işi ile bütünleşmektedir. İşi ile bütünleşip uyum sağlayan çalışan işine daha olumlu bakacak ve iş tatmini hissedecektir. Bu nedenle çalışma ortamlarının çalışanların iş performansını ve işe yönelik isteğini artıracak yönde düzenlenmesi hem işletmeler hem de çalışanlar açısından doğru sonuçlar almayı sağlayacaktır (Özpehlivan, 2018).

Saari ve Judge (2004) yılında yaptıkları çalışmada çalışan davranışlarının nedenleri ve çalışanların iş tatminini öncelikli olarak ele almışlardır. Genel olarak, insan kaynakları uzmanları çalışan davranışlarının bir nedeni olarak çalışma ortamının önemine vurgu yapmışlardır. Çalışma ortamı, kurumsal programlar ve yönetim uygulamaları aracılığı

ile insan kaynakları alanının etkileyebileceği bir alandır. İş ortamı, çalışanların iş tatmini ve kurumun sağladığı etki açısından önemlidir. Bazı araştırmacıların yaygın görüşlerinin aksine, iş tatmini üzerinde en kayda değer etkiyi içsel iş özellikleri olarak ifade edilen işin kendi doğası sağlamaktadır.

Gelişmekte olan bir çalışma alanı iş ve yaşam tatmini arasındaki etkileşimdir. Judge ve Watanabe (1994), iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin üç boyutu olduğunu belirtmişler:

- 1)Yayılma: İş tecrübesinin iş dışı hayata yayılması ve tesirini ifade eder.
- 2)Bölünme: İş ve yaşam deneyimlerinin birbirinden ayrılması ve birbirleri ile çok az ilgisinin olmasını ifade eder.
- 3)Telafl: Bir kişinin işindeki tatminsizliğı iş dışındaki yaşamında tatmin ve mutluluğı arayarak telafl etmeye çalışmasını ifade eder.

Kurumdaki iletişim ortamı sayesinde, çalışanlar hem işlerinin nasıl yapılması gerektiğini hem de yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının kendileri ile ilgili düşüncelerini öğrenirler. İletişim ortamı çalışanların belirsizliklerle baş edebilmesini sağlar. İletişim sayesinde; bilginin iletimi yönetsel açıdan ve çalışanların olumlu davranışlar edinmesi açısından önemlidir. Çalışanların birbirleri ile iletişimi onların işlerinde tatmin olmalarını sağlar. İletişimin olmaması veya yetersiz olması ise kurumlarda belirsizliklere sebep olmakta, bu durum neticesinde de çalışanlarda stres, işe yönelik tatminsizlik, kuruma güvensizlik, düşük örgütsel bağlılık ve verimlilik, işe devamsızlık ve işten ayrılmalarda artış gözlenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Örgüt iklimi; kurumun yapısı, uyguladığı politika ve kurumdaki liderlik yapısı ile şekillenmektedir. Örgüt ikliminin tanımlanması ve çalışanlar tarafından algılanması ile örgüt iklimi çalışanların iş tatmin düzeyine etki etmektedir. Örgüt ikliminin uygunsuzluğu, çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olmakta ve bunun sonucunda çalışanlarda işi bırakma, işe gelmeme, bedensel ve ruhsal sağlığı kaybetme, şikâyetlerin artması, verimin ve motivasyonun düşmesi görülebilmektedir (Efil, 2002).

Kurumun yapısı; kurumun işleyişi yönünden kurum çalışanlarının iş tatminini etkilemektedir. Kurumlar benzer veya farklı örgüt yapılarına sahiptirler. Kurumun yapısı, yönetim anlayışı ve idare durumunu oluşturan temel enstrümanlardır. Çalışanları doğrudan ilgilendiren bu durum, çalışanlarda iş tatmin seviyesini büyük ölçüde etkilemektedir. Bir kurumun yapısı, kural ve prosedür gibi yazılı kaynaklar ile

belirlenebildiği gibi kurum kültürünün alışlageldik davranışları tarafından da şekillenebilmektedir. Kurumsal yapı; günümüzde teknolojik, sosyal, ekonomik ve yönetsel gelişmelerden oldukça fazla etkilenmektedir. Bunun sonucunda, kurum yapısı karmaşıklaşmakta ve bazı değişimler ortaya çıkmaktadır. Kurum çalışanları, bu değişimler sonucunda işlerine yabancılaşmakta ve çalışanların işe yönelik tatminleri azalmaktadır. İşe yönelik isteği azalan çalışanlar, tatminsizlik hissetmekte ve işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Özpehlivan, 2018).

Kurum içerisinde ast-üst ilişkileri de çalışanların iş tatmininde etkili olmaktadır. Yöneticileri ile yüksek özellikli ilişki içerisinde olan çalışanlar; daha çok sorumluluk gerektiren görevlerde yer almakta, daha çok bilgi ve kaynağa sahip olmaktadırlar. Kurulan iyi iletişimin sonucu olarak kurumun bu çalışanlara güveni olumlu etkilenmekte ve bu çalışanlar da işlerine yönelik daha fazla iş tatmini hissetmektedir (Özpehlivan, 2018).

Yönetici, çalışanların işlerinden tatmin olmaları için önemli bir etkidir. Araştırmalar neticesinde, önemli bir tatmin kaynağı olan ücretin düşüklüğü durumunda bile yönetici ve yönetim anlayışının iyi olmasının çalışanlarda iş tatmini artışına sebep olabildiği ortaya çıkmıştır. Bu durum, yönetim anlayışı ve yöneticinin çalışanların iş tatmininde önemli etkisini göstermektedir. Çalışanların yönetime dahil edilerek, çalışanların işlerinden keyif almalarının sağlanması ve verimliliklerinin artması günümüz yönetim tarzlarının gereği olmuştur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Kurumların yönetim tarzı da çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Kurum yönetiminin çalışanlara yönelik davranış ve tutumları, kurum kurallarının uygulanma şekli ve çalışma ortamının fiziksel şartları çalışanların işlerine yönelik tatminini etkiler. Çalışan, yönetim mekanizmasına dahil edildiğinde kendisinin önemsendiğini hissetmekte; kurumdaki geleceğine yönelik az da olsa fikir sahibi olmaktadır. Bu durum, çalışanın iş tatminine olumlu yansımaktadır. Kurum kararlarına katılan çalışan; görevine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine pozitif duygular besleyecek ve hissettiği iş tatmini artacaktır. Kararlara katılım, çalışanlarda kararların yöneticiler tarafından alınıp alt kademeye empoze edildiğine yönelik algının değiştirilmesinde etkilidir. Bu yaklaşım, çalışanlarda iş tatminini artırmaktadır. Kurumun karar verme mekanizmalarına katkısı olan ve yönetsel düzeydeki kararlara katılım olanağı bulan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini hissettikleri ve performanslarının yükseldiği ortaya çıkmıştır (Özpehlivan, 2018).

Çalışanın kurumda takdir edilmesi de çalışanda iş tatmini sağlayan faktörlerden biridir. Çalışanın aldığı maaş, ödüller ve maddi kazançlar dışında yaptığı işe yönelik övgüler alması, değerli çalışmalar yaptığığının vurgulanması olan takdir edilmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Yaptığı işe karşılık takdir edilen çalışan; işine yönelik olarak daha fazla tatmin hissetmektedir (Özpehlivan, 2018).

Çalışanların gösterdiği performansın gereğine göre takdiri ve ödüllendirilmesi, çalışanların işlerine yönelik gurur duymasına ve kariyerlerinde ilerleme fırsatı sunulması da iş tatminlerine olumlu yönde etki etmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Sanayileşme ile birlikte küçük işyerlerinin yerini büyük işletmeler ve kurumlar almaya başlamış, bu durum da pek çok farklı özellikteki çalışanların aynı kurumlarda buluşarak çalışmasını sağlamıştır. Farklı özelliklere sahip insanların aynı ortamda çalışmaları yönetim biliminde “Beşerî İlişkiler” adı verilen yeni bir çalışma sahasını oluşturmuştur. Bu alan, kurumlarda hem işletmenin hem de çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmak için çalışanların ne şekilde yönetilmesi ve çalışanlarla nasıl ilişki kurulması gerektiğine yönelik konuları içerir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

İnsanlar, iyi bir yaşam alanı oluşturmak için çevresindeki insanlar ile iş birlikleri geliştirerek güçlerini birleştirirler. Bu vesileyle, ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ulaşma şansını elde ederler. Kurumlarda, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çalışanın başarılı bir grupta yer alması ve hayat felsefesi kendisinininkine yakın insanlar ile çalışıyor olması, çalışanın iş tatminini artırıcı etki sağlamaktadır. Takım çalışmasının olduğu iş ortamlarında, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler daha da önem kazanmaktadır. Çalışanların kaynaşması ekiplerin başarısı için önemlidir. Yöneticilerin, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin güçlendirilmeye yönelik çabaları çalışanların hem psikososyal ihtiyaçlarını karşılayacak hem de iş tatmini ve performanslarını artırmaya katkı sağlayacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Çalışanın kişilik özellikleri ve içinde bulunduğu grubun yapısı çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların dost canlısı ve birbirini destekler davranış gösterdiği bir grupta sinerji oluşmaktadır. Çalışma ortamındaki olumlu sinerji çalışanların iş tatminini orta düzeyde etkilemektedir. Çalışanlar böyle bir gruba dahil oldukları için

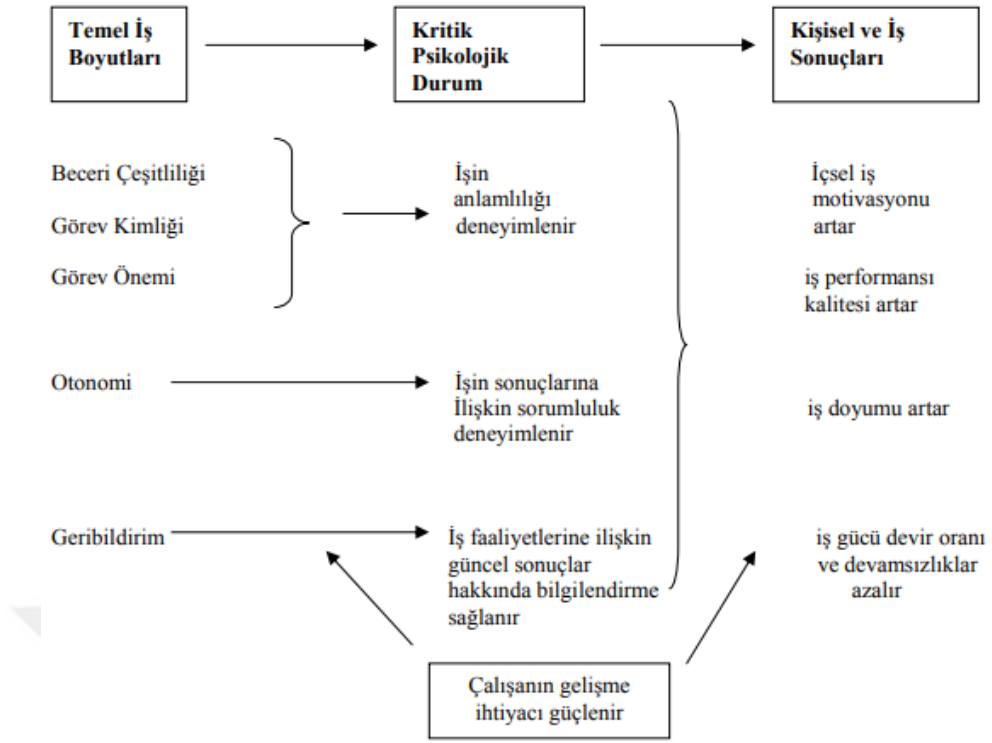
işlerine yönelik mutlu hissetmektedirler. Gruplar, çalışanların çalışma hayatlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ergül, 2015).

Bir kurumda; çalışan kişiler arasında pozitif ilişkiler mevcutsa, bilinçli bir iş bölümü ortamı ve sosyal bütünlük sağlanırsa bu kurumda üretimde ve verimlilikte artışlar olur. Çalışanlar arasında duygusal ve düşünsel birleşme, kurumun gelenek ve kurallarına bağlılık; dolayısıyla çalışanlarda işe yönelik tatmin ve mutluluk hissi oluşur. İşe yönelik tatmin, çalışma ortamındaki pozitif beşerî ilişkiler ile gelişir. Çalışanın kurumundaki bir alt çalışma grubuna aidiyet hissetmesinin yaratacağı tatmin iş tatminine de katkı sağlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

İşlerinden tatmin için terfinin, denetimin ve işin önemli olduğunu düşünen düşük iş tatmini sağlayan çalışma ortamlarında çalışanlar; hayatlarının diğer alanlarında da tatminsizlik hissederler. Çalışanların düşük iş tatmini sağlayan iş ortamlarında çalışmaları durumunda işin önemini inkâr etmeleri en sağlıklı verecekleri karşılık olabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

2.2.2.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanın iş tatminini artırmak için kullanılan yöntemlerden bir diğeridir. Hackman ve Oldham'ın (1976) yılında geliştirdikleri iş özellikleri modeli birçok iş zenginleştirme çabasının temelini oluşturmuştur. Hackman ve Oldman geliştirdikleri ve test ettikleri modelde iş özellikleri ve bireylerin işe yönelik davranışları arasındaki ilişkileri sistematize etmeye, düzeltmeye ve genişletmeye çalışmışlardır. En temel iş özellikleri modelini aşağıda Şekil 2'de sunmaktadırlar. Sunulan beş temel iş boyutu (yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı, özerklik, geri bildirim) üç psikolojik duruma (işin anlamlılığını deneyimleme, işin çıktıları ile ilgili sorumluluk deneyimleme, iş aktivitelerinin gerçek sonuçları hakkında bilgi) sebebiyet vermekte bu durum da birçok faydalı kişisel ve iş sonucuna ulaştırmaktadır. İş boyutları ve psikolojik durumlar; psikolojik durumlar ve elde edilen sonuçlar arasındaki bağlantılar, bireysel gelişme ihtiyacı gücü tarafından yönetilir. Gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan kişilerde, temel iş özellikleri ile onlara karşılık gelen psikolojik durumlar arasındaki ilişki, gelişme ihtiyacı gücü düşük olanlara göre daha kuvvetlidir. Gelişme ihtiyacı gücü yüksek bireyler, psikolojik durumlara daha olumlu karşılık verirler ve iş zenginleştirilmesine daha olumlu yaklaşırlar.



Şekil 2: İş Motivasyonunun Meslek Karakteristik Modeli (Dienemann, 1998; Altun 2008)

İş özellikleri ve iş tatmini ilişkisine yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Loher ve arkadaşlarının (1985) yılındaki çalışmasının amacı meta-analiz prosedürlerini kullanarak, iş özellikleri ve iş tatmini arasındaki gerçek ilişkiyi istatistiksel olarak belirlemektir. Şekil 3’de görüldüğü üzere bu ilişkideki olası moderatör olan gelişme ihtiyacı gücünün rolü araştırılmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki, iş özellikleri ve iş tatmini arasında orta düzey bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkinin gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan çalışanlarda daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Gelişme ihtiyacı gücü düşük olan çalışanlarda iş tatminini sağlamak için ortam özellikleri daha fazla önem arz etmektedir.



Şekil 3: İşin Karmaşıklığı, Gelişme İhtiyacı Gücü ve İş Tatmini Arasında İlişki Modeli (Loher vd., 1985; Arslan, 2024)

Birçok teorisyen ve araştırmacı, çalışan performansını ve iş tatminini artırmanın bir yolunun çalışanın işini zenginleştirmek olduğunu belirtmişler. İş zenginleştirme; çalışanlara işlerinde bireysel başarı, tanınma ve gelişim için daha fazla fırsat tanıma yoluyla hem çalışan performansını hem de iş tatminini artırmayı amaçlar. İş zenginleştirme işleri daha mücadeleci, motive edici ve çalışanları tatmin edici hale getirmek niyetiyle işleri yeniden yapılandırmak için tasarlanmış örgütsel bir süreç olarak görülebilir (Loher vd., 1985).

İş zenginleştirmeye yönelik mevcut vurgu, günümüz çalışanlarının geçmişteki çalışanlara kıyasla işlerinden daha yüksek beklentide olmaları, daha yetenekli olmaları, çalışma ortamlarına yönelik kişisel sorumluluk konusunda daha büyük arzu hissetmelerinden kaynaklanmaktadır. İşin özellikleri ve çalışanların ihtiyaçlarını eşleştirmek için iş zenginleştirme çabaları; iş özellikleri ve bireysel özelliklerin etkileşiminin, örgütsel olarak arzu edilen sonuçlarla nasıl ilişkili olduğunu açıklayan teorilere uygulanmaktadır (Loher vd., 1985).

2.3.İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1930 yılından sonra, iş ortamında çalışanların kıymeti daha çok anlaşılmaya başlanmış olup iş tatmini ve çalışan motivasyonu gibi kavramlar gelişmiştir. İş tatmini ve motivasyon arasında yakın bir ilişki olduğu ve motivasyonun iş tatmini yarattığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların motivasyonu ve tatmini aynı zamanda iş performansını ve verimliliği de etkilediği için pek çok araştırmacının ilgisini çekmiş ve bu alanda

teoriler geliştirilmiştir (Demirdağ, 2015). Bu çalışma kapsamında, iş tatmini ile ilgili motivasyon teorilerine değinilecektir.

Çalışanların motivasyonuna yönelik kapsam ve süreç teorileri geliştirilmiştir. Kapsam teorileri, çalışanın belirli şekilde davranmasına sebep olan ve bireyleri çalışmaya yönelten faktörleri anlamaya yöneliktir. Yöneticinin bu faktörleri anlayarak çalışanına davranış şeklini buna göre uyarlaması durumunda çalışanlarını daha iyi yönetmesi mümkün olur. Kapsam teorileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi olmak üzere dörde ayrılır. Süreç teorileri ise çalışanların hangi amaçlara yönelik ve ne şekilde motive edilebilecekleri ile ilgilidir. Süreç teorileri de Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Edwin Locke'un Amaç Teorisi ve Skinner'ın Pekiştirme Teorisi (Davranış Şartlandırması) olmak üzere 5 tanedir (Koçel, 2015).

2.3.1.Kapsam Teorileri

2.3.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu teorinin iki varsayımı bulunmaktadır. Birincisi, kişinin her davranışını belli bir ihtiyacını gidermek için gerçekleştirdiğine yöneliktir. Diğer varsayımda ise, kişinin farklı kademelerde ihtiyaçları bulunmaktadır. Alt kademe ihtiyaçları giderilmeden kişi üst kademede yer alan ihtiyaçları için harekete geçmez. İhtiyacın bireyi davranmaya sevk etmesi ihtiyacın tatmin edilme düzeyine bağlıdır. Tatmin edilen ihtiyaç neticesinde kişi, bir üst seviyedeki ihtiyaca yönelik davranışlar sergilemeye başlar (Koçel, 2015).

Bu yaklaşımda bireyin beş temel ihtiyaç grubu vardır:



Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Koçel, 2015)

1. Basamak: Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, Barınma, Dinlenme vs.
2. Basamak: Güvenlik İhtiyacı: Can güvenliği ve tehlikelerden korunma ihtiyacı
3. Basamak: Ait Olma, Sevgi ve Sosyal İhtiyaç: Bir gruba dahil olma, kabul görme, arkadaşlık ilişkileri vs.
4. Değer ve Kendini Gösterme İhtiyacı: Kişinin tanınması, prestij kazanması ve kendine güven duyması vs.
5. Kendini Tamamlama ve Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin sahip olduğu potansiyelini geliştirmesi ve yaratıcılığı

Bu teoriye göre birinci basamak en temel ve zaruri ihtiyaçları beşinci basamak ise en üst düzeydeki ihtiyaçları içerir.

Bu modele göre, hiyerarşinin birinci basamağında karşılanması zorunlu fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Birey, her zaman bu fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Bu ihtiyaçların bir kez tatmin edilmesi ile ihtiyaçlar güdüleyici niteliğini kaybetmektedir. Bireyin fizyolojik ihtiyaçları giderildikten sonra önceliği kendini olası tehlikelerden, tehditlerden ve yoksulluktan korunmaya güdüleyen güvenlik ihtiyacıdır. Modelin en alt iki basamağındaki iki ihtiyacın giderilmesinin ardından kişinin sosyal bir gruba ait olma ve sevgi ihtiyacı gelmektedir. Dahil olduğu grup içerisinde kendisine saygı duyulan bireyin, bu ihtiyacının giderilmesi ile güven duygusu artmakta ve topluma fayda sağlamak yönünde adımlar atmasına sebep olmaktadır. Modelin en üst basamağındaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise bireyin var olan potansiyelini geliştirmesi ile olabileceği en üst seviyeye gelme isteğidir (Küçüközkan, 2015).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi genel bir model olup her çalışanın aynı düzeyde ve aynı ihtiyaçlara göre motive olacağını söylemek doğru olmaz. Her birey, farklı basamaklardaki ihtiyaçlara göre farklı davranışlar sergileyecektir. Yöneticiler, bu modeli motivasyon aracı olarak görüp çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya çalışarak gerekli olanakları yaratmak suretiyle çalışanları motive edebilirler (Koçel, 2015).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg; 200 mühendis ve muhasebeci ile yapmış olduğu araştırma sonucunda bireylerin kendilerini en tatmin olmuş hissetmeleri durumunun iş ile doğrudan ilgili konularda, işin kendisi, işi başarma, tanınma, terfi imkânları ve sorumluluklar ile ilgili durumlarda gerçekleştiğini; en az tatmin hissetmenin ise işin dışındaki çalışma

koşulları, ücret, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi şartlardan etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Bireylerin en fazla tatmin hissetmesini sağlayan birinci grup faktörleri Motive Edici Faktörler, en az tatmin hissetmelerini sağlayan ikinci grup faktörleri ise Hijyen Faktörleri olarak tanımlamışlardır. İkinci grup faktörler, çalışanları motive etmez ancak onları motive edecek asgari koşulların olduğunu gösterir. Bu faktörlerin olmaması durumunda, çalışanların motive olması mümkün değildir. Çalışan motivasyonu, hijyen faktörlerinin olduğu çalışma ortamında motive edici birinci grup faktörler de olduğunda söz konusu olabilir. Bu teoriye Çift Faktör Teorisi denilmesinin nedeni de, bu iki faktör arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Koçel, 2015).

Herzberg; çalışanları sosyal, ekonomik ve duygusal varlıklar olarak nitelemiş ve çalışanların iş tatminini bu üç boyutun belirlediğini ve bunların birlikte ele alınması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca çalışanlarda iş tatmini yaratan ve onları işlerinde mutsuz kılan şartların farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir (Efil, 2002).

2.3.1.3.Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi'nin daha basitleştirilmiş hali olup yine ihtiyaç sıralaması mevcuttur. Bu yaklaşımda da üç ihtiyaç kategorisi olan varolma, aidiyet ve gelişme üzerinde durulmaktadır. Bu teori kapsamında da öncelikle alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeli ve sonrasında üst düzey ihtiyaçlara geçilmelidir. Var olma ihtiyacı; açlık, susuzluk gibi ihtiyaçların yanında çalışanın işi ile ilgili ücret, yan haklar ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını da içeren çeşitli fiziksel ve maddi arzuları kapsar. Aidiyet ihtiyacı, bireylerin karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşabileceği kişiler ile ilişkiler kurmaya yönelik arzuları ile ilgilidir. Aidiyet ihtiyacını var olma ihtiyacından farklılaştıran en temel özellik aidiyet ihtiyacının karşılıklı ilişkiler olmadan tatmin edilememesidir. Gelişme ihtiyaçları, bireyin kendisi ve çevresi için yaratıcı ve üretken etkiler bırakmasına yönelik arzularını içermektedir. Gelişme ihtiyaçlarına yönelik tatmin, kişinin sorunlarla meşgul olurken tamamen kendi kapasitesinden faydalanması ve yeni yetenekler geliştirmesiyle ortaya çıkar (Schneider ve Alderfer, 1973). Çalışanın gelişim ihtiyacı tatmin edildiği zaman diğer iki ihtiyacına kıyasla çalışan daha fazla genel tatmin hissedecektir. Bu nedenle, gelişim ihtiyacı çalışan için sonsuz bir ihtiyaç olarak tanımlanır (Efil, 2002).

2.3.1.4.McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teori kapsamında, bireyin üç grup ihtiyaca göre davranış sergilediği belirtilmiştir. Bu ihtiyaçlar ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı; bireyin başkaları ile ilişki geliştirmesi, bir gruba dahil olması ve sosyal ilişkiler geliştirmesi olarak ifade edilir. Bu ihtiyacı yüksek olan birey, diğer kişilerle ilişkiler kurmayı ve geliştirmeyi önemser. Güç kazanma ihtiyacındaki birey; güç ve otorite kaynaklarını artırmaya, diğer insanları etkisi altına almaya ve elde ettiği gücü korumaya yönelik davranışlar sergileyecektir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan birey ise; kendisi için elde edilmesi güç ve ciddi çalışma gerektiren amaçlar seçerek bunlara ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği kazanacak, kazandığı yetkinlikleri kullanabileceği davranışlar sergileyecektir. Bu teori kapsamında, yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru tahmin edebilmesi neticesinde personelin seçimi ve yerleştirilmesi çalışanların ihtiyaç düzeyleri ile doğru bir şekilde ilişkilendirilebilir. Bu durumda; çalışanın motivasyonu ve çalışma isteği artacak, çalışan yetkinliklerini ve enerjisini tam olarak yaptığı işe yansıtacaktır (Koçel, 2015).

Örnek verilecek olursa, başarısını gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışana motivasyonuna katkı sağlayacak bir ortam sağlanması durumunda bilgisini ve yetkinliğini tam olarak işine yansıtabilecektir. Bu özellikteki çalışanların lider rolü üstlendiği ve üst düzey yönetici konumuna yükseldikleri gözlenmiştir (Küçüközkan, 2015).

2.3.2. Süreç Teorileri

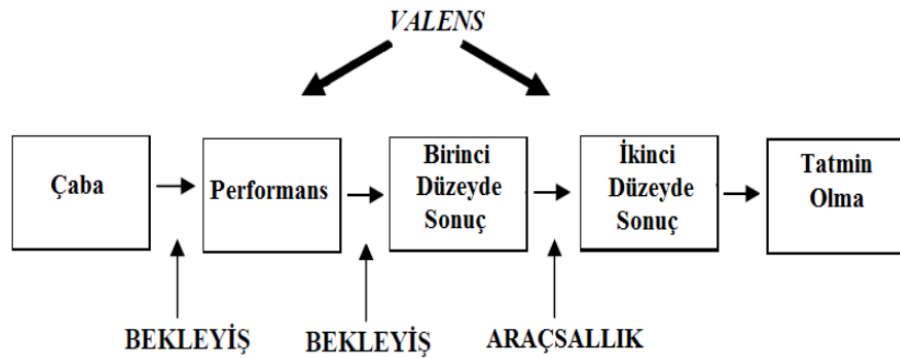
2.3.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom 1964 yılında yaptığı araştırmada, bir çalışanın bir iş ile ilgili çaba sarf etmesini kişinin ödülü isteme derecesi (valens) ve kişinin ödüllendirilme olasılığı (bekleyiş) gibi iki faktöre bağlamıştır. İnsanların ihtiyaçlarının farklı olmasından dolayı belli bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı derecelerde arzu edilmektedir. Hatta bazı kişiler için ödül, uğrunda çaba sarf etmeye değmeyecek olarak da görülebilir. Ödülü arzulama değeri (valens); -1 ile +1 arasında bir değer olabilir. Ödüle verilen değer, ödülün kişilerin ihtiyaçlarını tatmin düzeyini de göstermektedir. Yüksek valens değeri, kişinin daha fazla çaba sarf etmesine neden olacaktır. Teorinin ikinci kavramı ödüllendirilme olasılığı (bekleyiş)'tir. Kişi çaba sarf ederek ödüle ulaşacağını düşünüyorsa daha fazla çaba gösterecektir. Bekleyiş değeri, 0-1 arasında değişkenlik gösterir. Kişi, çaba ve ödül arasında bir ilişki hissetmezse bekleyiş değeri 0 olur. Eğer bir çalışan için valens

ve bekleyiş değeri yüksek ise o çalışan iş ile ilgili motive olacaktır. Teorinin üçüncü kavramı olan araçsallık ise çaba sonucu sahip olunacak ödül ile kişinin esas ulaşmaya çalıştığı ikinci grup hedefleri arasındaki ilişkidir. Bu ilişkinin yüksek olması da kişiyi motive edecektir (Koçel, 2015).

Bekleyiş teorisi, çalışanların amaçları ile iş yerindeki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bu nedenle; çalışanların eğitilmesi, kurum ile ilgili engellerin bertaraf edilmesi, çalışanlar için güven ortamının sağlanması ve çalışanlara ödüllerin verilmesi hususunda kurumun sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların iş tatmini ve motivasyonu olumlu etkilenecektir (Efil, 2002).

Şekil 5’deki modeli kullanacak bir yöneticinin; personeli için ne tür ve seviyede bir ödülün önemli olabileceğini tahmin etmesi, kurumun ne tür davranışlar ve performansı arzuladığı ve performans-ödül sistemleri arasında nasıl bir ilişki kurması gerektiği konusunda dikkatli olması gerekir (Koçel, 2015).



Şekil 5: Vroom Motivasyon Modeli (Koçel, 2015)

Bekleyiş teorisine göre, bir davranış istenen sonuçlara ulaştırırsa veya istenmeyen sonuçları engelleyeceği düşünülüyorsa ve kişinin olumlu sonuçlar elde edeceğine dair tahminleri varsa kişi bu davranışa yönelme konusunda olumlu bir tutum sergileyecektir (Çakıcı, 2007).

2.3.2.2. Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter Beklenti Teorisi, Vroom’un Bekleyiş Teorisi’ni baz almaktadır ancak bazı noktalarda da bu teoriye ilaveler yapılmıştır. Lawler ve Porter’a göre çalışanın işine yönelik yüksek bir çaba göstermesi, çalışanın işinde yüksek performans

göstermesi ile sonuçlanmaz. Yüksek performans için iki ayrı değişkene daha ihtiyaç vardır. Bunlardan ilki; çalışanın iş ile ilgili yeterli bilgi ve yeteneğinin olması, ikincisi ise çalışanın kendisinden beklenen davranışa, role yönelik algısıdır. Çalışanın performans sergileyebilmesi için kendisine uygun olan bir rol anlayışı mevcuttur, bu anlayışın olmaması rol çatışmalarına ve çalışanın performansını sergileyememesine neden olacaktır (Koçel, 2015).

Gayret, işe yönelik bilgi, yetenek ve kişinin algıladığı rol değişkenleri neticesinde sergilenen performans ile çalışan belli bir ödülle ödüllendirilmeye hak kazanır. Bu durum birinci kademe sonuçtur. Ödül, içsel veya dışsal olabilmektedir. Lawler ve Porter Modeli'nde Vroom Modeli'ne ilave olan kısım, algılanan eşit ödül değişkenidir. Kurum çalışanları, performanslarını çalışma arkadaşlarının performansları ile kıyaslayarak ve performansları neticesinde nasıl bir ödül kazanabilecekleri ile ilgili bir öngörüye ulaşırlar. Algılanan eşit ödül değişkeni, çalışanın sergilediği performansa karşılık performansına eşit olarak beklediği ödül düzeyi anlamına gelir. Kişinin elde edeceği ödül, algıladığı eşit ödülünden az olduğu durumda kişi işine yönelik tatmin hissetmeyecektir. Tatmin seviyesine göre valens ve bekleyiş değerleri etkilenecek, süreç yeniden başlayacaktır (Koçel, 2015).

Bu model, çalışanların kurumdaki görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmediği durumların çalışanların başarısı ve gayretini olumsuz olarak etkileyecek rol çatışmalarının oluşumuna zemin hazırlandığını da vurgulamaktadır (Küçüközkan, 2015). Bu modeli kullanacak bir yöneticinin; Vroom Modeli ile ilgili belirtilen hususların yanında çalışanlarına onlardan bekledikleri performansa göre eğitim aldirmaya, kurum içerisinde rol çatışmalarını azaltmaya, çalışanların içsel ve dışsal ödülü farklı önemsediklerine ve birbirlerinin aldıkları ödül düzeyine dikkat ettiklerine yönelik hususlarda dikkatli olması gerekir (Koçel, 2015).

2.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teorinin odak noktası, çalışanların iş ilişkileri çerçevesinde eşit muameleye tabi olma arzusunda oldukları ve bu arzunun çalışanların motivasyonunu etkilediğine yöneliktir. Bu teoriye göre, çalışanın işteki başarısı ve işine tatmin derecesi çalıştığı ortam ile ilgili eşitlik algısı ile ilişkilidir. Çalışan kendi sarf ettiği gayret ve neticesinde ulaştığı sonucu, aynı ortamda çalışan iş arkadaşının gayreti ve sonucu ile kıyaslar. Ulaşılan sonuç; maaş, yetkinlik artışı, terfi ve statü yükselmesi şeklinde olabilir.

Gayret ise işi başarmaya yönelik gösterilen çaba, emek, zaman olabilir. Bu kıyaslama neticesinde, çalışan eşitlik veya eşitsizlik algısına sahip olur. Eşitsizlik algılanması durumunda çalışan eşitsizliği gidermeye yönelik davranışlar sergileyecektir. Bunlar; daha az çalışma ve daha yüksek maaş talebi gibi gayretin ve sonucun değiştirilmesi, işten ayrılma, çalışma arkadaşlarının gayretini azaltmaya çalışma gibi davranışlardır (Koçel, 2015).

Eğer çalışan, iş ortamında eşit muamele gördüğünü düşünüyorsa motivasyonu bu durumdan olumlu etkilenecektir. Çalışanlar, çalışma ortamında eşitsizlik fark ettiğinde ise; bu durum huzursuzluklara neden olacaktır (Efil, 2002).

Adams, General Electric firması çalışanları ile yaptığı araştırma neticesinde ödül adaletinin çalışanların motivasyonunu sağlamada ve çalışanları teşvik etmede oldukça önemli bir enstrüman olduğunu belirtmiştir. Çalışanların kendilerine sunulan ödülleri kendileri ile benzer başarıyı gösteren diğer çalışanlara sunulan ödüller ile daima karşılaştırdıklarını ve eşitlik olup olmadığını sorguladıklarını belirtmiştir. Ödül eşitsizliği durumunda da diğer çalışanların elde ettiği ödülü kötüleme ve yıpratma faaliyetleri ile küçümsemeye çalışacaktır. Çalışanlar; çalıştıkları ortamda ödül adaletinde eşitliğin ve dengenin sağlanması durumunda huzurlu hissetmektedirler (Küçüközkan, 2015).

Bu teoriyi kullanacak bir yöneticinin; eşit gayrete eşit ödül prensibini dikkate alması, kurumlarda ücret yönetimi ile ilgili en temel konunun eşitlik/eşitsizlik algısı olduğunun bilincinde olması ve eşitsizlik karşısında personelin farklı tepkiler verebileceğini göz önünde bulundurması gerekir (Koçel, 2015).

2.3.2.4.Edwin Locke'un Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, çalışanların kendileri için belirlediği amaçlar sergileyecekleri motivasyon derecelerinde de etkili olacaktır. Kendilerine yüksek ve ulaşılması zor amaçlar belirleyen çalışanlar, ulaşılması kolay olan amaçlar belirleyenlere göre daha yüksek performans sergileyecek ve daha çok motive olacaklardır. Bu teorinin ana teması, çalışanların belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yüksek amaçlar beraberinde yüksek motivasyonu getirmektedir (Koçel, 2015).

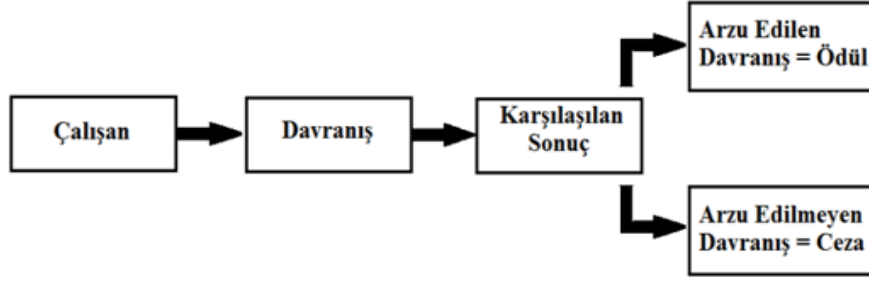
Erdem (1998) yılında yaptığı çalışmada; amaca yönelik çaba ve motivasyonu etkileyen faktörleri amacın zorluğu, amacın özelliği, amacın kabulü ve amaca

adanmışlık olarak belirtmiştir. Amaca adanmayı sağlayan etkenleri ise yönetimin yasallığı, çalışma gruplarının etkisi, ödül sistemi, amaçlara ulaşmaya yönelik olumlu inanış, özgüven, çalışanın kendini ödüllendirmesi ve çalışanın karar alma süreçlerine katılımı olarak belirtmiştir.

Yöneticinin dikkat etmesi gereken kurum yönetiminin amaçları ile çalışanların belirleyeceği amaçlar arasında uyum olmasıdır. Bu durum, amaç belirleme aşamasında çalışanların katkısı ile sağlanabilir (Koçel, 2015).

2.3.2.5.Skinner’ın Pekiştirme Teorisi (Davranış Şartlandırması)

Skinner tarafından geliştirilen davranış şartlandırma teorisinde, davranışlar karşılaşılan sonuçlardan etkilenecek şekilde şartlanmaktadır. Çalışan nezdinde sergilenen davranış neticesindeki sonuç yani yöneticinin vereceği tepki önemlidir. Bu tepkiye istinaden çalışan; aynı davranışı tekrar sergileyecek veya sergilemeyecektir. Bu etkileme mekanizmasında; çalışanın davranışları çalışan tarafından tatmin edici, memnun edici olarak nitelenirse çalışan tekrar aynı davranışı sergileyecektir. Elde edilen sonuçlar, çalışan tarafından hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelenirse; kişi o davranışı tekrar sergilemeyecektir. Şekil 6’daki modelin kurumlarda uygulanması ile kurumlarda davranış değiştirme adında yeni bir alan gelişmiştir. Çalışanların sonuçları değerlendirmesi aynı zamanda Thorndike’nin Etki Kanunu ile de ilgilidir. Sonuçsal şartlandırma neticesinde, çalışanların sergiledikleri davranış eğer kurum tarafından arzu edilen bir davranış ise yönetici çalışanın bu davranışı tekrarlamasını arzular. Bu durum ise Etki Kanunu’nda geçen davranışa yönelik personelin ödüllendirilmesi ile mümkün olur. Eğer çalışanın davranışı kurum tarafından arzu edilmezse, bu davranışların tekrarlanma olasılığını azaltmak için davranışlar cezalandırılır. Özetlenecek olursa, çalışan davranışlarının tekrarlanma olasılığını artıracak her sonuç ödül; bu olasılığı azaltacak her tür fiziksel veya zihinsel olay da cezadır. Sonuçsal şartlandırma teorisini kullanan bir yönetici; kurumda personele yönelik arzu edilen ve edilmeyen davranışları açıkça belirlemeli, çalışanlarına duyurmalı, olası her fırsatta personeli ödüllendirmeli ve çalışanların davranışları neticesinde uygun karşılığı en kısa sürede vermelidir (Koçel, 2015).



Şekil 6: Skinner'in Pekiştirme Teorisi Modeli (Koçel, 2015)

2.4.İŞ TATMİNİNİN FAYDALARI ve SONUÇLARI

İş tatmini neticesinde; kurum çalışanlarının bedensel ve ruhsal sağlığı, kurumdaki çalışma barışı, kurum verimliliği, toplumun gelişimi ve refahı olumlu yönde etkileneceği için, iş tatmini kurumlar için oldukça önemlidir. İş tatmininin bireysel etkisinin yanı sıra kurumsal ve toplumsal etkisi de söz konusudur. Bu nedenle iş tatmini kurumlar için elzem olmakla birlikte sağlanması çok kolay olmayan bir durumdur. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu kurumlarda, pozitif çalışma koşulları da sağlandığından; bu durum yöneticilerin tercih edeceği bir durumdur. İş tatmininin düşük olduğu kurumda bu durum işlerin yolunda gitmediğinin bir göstergesi olup, verimlilik düşüklüğü, işin yavaşlaması ve disiplin sorunlarını ortaya çıkartır (Kök, 2006).

Kişiler, çalıştıkları kurumda iş tatminini yakalayabilirlerse sosyal hayatları da bu durumdan o ölçüde olumlu etkilenecektir ve kişilerin hayatında olumlu yönde farklılıklar oluşacaktır. Çalışanın işine yönelik olumlu duygular içerisinde olması, çalışma ve sosyal yaşam kalitesini de o ölçüde yükseltecek ve kurumun çalışandan elde edeceği verim artacaktır (Özpehlivan, 2018). Çalışanların iş tatmininin artması; çalışanların hayata yönelik genel tatminlerine pozitif katkıda bulunmakta, kişilerin fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklarını da iyi etkileyerek çalışanların görevlerine ve kurumlarına yönelik olumlu davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Yıldırım, 2007).

Motivasyonu yüksek ve iş tatmini hisseden çalışanlar, moral olarak da daha iyi hissederler ve bunun sonucunda çalıştıkları kuruma sağladıkları katkı da artar. Morali yüksek çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda pozitif etkiler yaratırlar, işlerini yaparken daha enerjik ve coşkulu hissederler. Çalışmaya yönelik olarak istek ve arzuları yüksektir. Çalışma ortamındaki olası sorunlu dönemlerde daha fazla çaba gösterirler,

iş ortamındaki kurallara, yönetmeliklere ve komutlara gönüllü olarak uyarlar ve bunun sonucunda çalışma ortamında bir iş disiplini oluşur. Çalışanların kuruma ve yöneticilerine bağlılığı artar, çalışanlar kurumun hedeflerine yönelik olarak kurum ile işbirliği yapmaya daha isteklidirler. Çalışanların moralinin yüksek olması çalışanların devamsızlığını ve iş gücü devrini azaltarak kurumun maliyetlerine olumlu katkı sağlar ve kurumun maliyetleri azalır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Sevimli ve İşcan (2005)'a göre çalışanların işlerini benimsemeleri, azami verimle, istekle ve zevkle çalışabilmeleri çalışma ortamındaki bazı şartlara bağlıdır. Çalışanların işlerinden ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak tatmin olmaları önemlidir. Kurumun yöneticisi çalışanların bu duyguları hissetmelerini sağlamalıdır. Bu durumun neticesinde, çalışanların kurumlarına yönelik bağlılık ve motivasyonları artacaktır.

Çalışanın iş tatminine katkı sağlayan bir çalışma ortamında; çalışanın morali yükselecek ve çalışan işine yönelik olumlu duygular besleyecektir. Bu durum çalışanın enerjisini yükseltecek, geleceğe yönelik umudunu ve beklentilerini güçlendirecek ve ona yaşam enerjisi sağlayacaktır. Kazanacağı moral ile kurumun ortak amaçlarına hissedeceği bağlılık neticesinde, gruba aidiyet ve grup tarafından kabul edilme algısı gelişecektir. Moral, grubun hedeflerine bağlılık ve bu hedeflere inanmaya yönelik bir olgudur. Moral ve iş tatmini arasında karşılıklı pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Çalışanların iş tatmini hissetmeleri sonucunda kurum bu durumdan pek çok fayda sağlar. Global ölçekte başarılı olan kurumlarda çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarda çalışanların üst düzey memnuniyeti had safhada önemsenmektedir. İş tatmini hisseden çalışanların mutluluk düzeyleri artmakta, işlerine daha çok bağlanmakta ve iş verimlilikleri artmaktadır. Bu durum çalışanların işten ayrılmasını, iş gücü devir oranını da azaltmaktadır (Özpehlivan, 2018).

İşine yönelik yüksek tatmin hisseden çalışanlar işlerine üst düzeyde enerjilerini vermekte, sorumlulukları ile ilgili gayret göstermekte iken, işlerine yönelik tatminsiz olan çalışanlar iş ortamında mutsuz ve gergin olmaktadır. Çalışanların işe yönelik tatmininin sağlandığı kurumlarda, kurumun amaçlarına daha etkin ulaşımı, kaynakların daha verimli kullanılması ve çalışanların kurumun başarısı için daha fazla gayret göstermeleri sağlanır (Özpehlivan, 2018).

İş tatmininin kurumsal faydalarından bir tanesi de çalışma ortamında birlik ve bütünlüğü sağlamasıdır. Çalışanların kurum ile bütünleşmesi; çalışanların etkileşimini artırmakta, çalışanlar arasında yardımlaşma ve sosyal ilişkilere yönelik tatmini azami düzeye çıkarmaktadır. Bu durum aynı zamanda işten ayrılmaları ve iş gücü devir oranını en aza indirerek üretim performansının azami düzeyde gerçekleştiği bir ortama olanak sağlar. Çalışanları uyum içerisinde olan kurumlar; hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. İşlerine yönelik tatmin hisseden çalışanlar; birliktelik ruhu ile ve iş arkadaşları ile ahenk içerisinde çalışacak, çalıştıkları kurumun amaçlarını benimseyeceklerdir. Çalışanın kurumun amaçlarını benimsemesi ölçüsünde, amaçların gelişimi sağlanacak bunun neticesinde de işin yavaşlaması, gruplar arası denge bozulması gibi aksaklıklar ber taraf edilecek, kurumun verimliliği ve etkinliği artacaktır. Çalışanların ve yöneticilerin kuruma yönelik beklentileri karşılanmış olacak ve gruplar arasında sağlanan uyum ile tartışmalar ve çekişmeler asgari düzeye inerek kurumun sürekliliği sağlanacaktır (Özpehlivan, 2018).

Çalışanların çalışma ortamlarına uyumu, çalışanların işteki verimliliğini olumlu etkileyecektir. Çünkü çalışanın çalıştığı kurum ile uyumu, çalışanın kurumun hedefleri ve araçlarını benimsemesini sağlayacaktır. Kişi çalıştığı kurumun hedeflerini ne kadar benimserse, kurumun hedeflerinin o ölçüde gelişmesi sağlanacaktır. İş akışının yavaşlaması ve çalışma grupları arasında dengenin bozulması gibi aksaklıklar ortadan kalkacaktır. Böylece, kurumda verimlilik ve etkinlik artacaktır. Bu durum sonucunda; kurum yöneticileri ve çalışanlar karşılıklı beklentilerini karşılamış olacak, gruplar arasında uyum sağlanacak, sürtüşme ve çekişmeler asgari düzeye inerek kurumun sürekliliği sağlanacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Yöneticilerin yeni projelerin uygulanmasında çalışanları teşvik etmesi çalışanların işe yönelik tatminini artıracak, işini severek ve benimseyerek yapan çalışanların da performansları artacaktır. İş tatmini hisseden çalışanlar; çalıştıkları kuruma en üst düzeyde katkıyı sağlamakta, üretken olmakta, daha az işe devamsızlık eğilimi göstermekte, daha uzun süreli kurumda çalışmaya devam etmekte ve kendilerini kuruma daha fazla bağlı hissetmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar ise; çalışma arkadaşları ile iletişimde soğuk davranmakta, işe gecikmekte, devamsızlık eğiliminde olmakta, işe bağlılıkları azalmakta, verimlilikleri düşmekte ve sürekli yeni iş arayışında olmaktadır. Bu olumsuz ruh hali, bireyin işini düzgün bir şekilde

yapmasını engellemekte ve bu süreç çalışanın işten çıkması veya çıkarılması şeklinde olumsuz bir sonuç ile neticelenmektedir (Özpehlivan, 2018).



3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1 SESSİZLİK TANIMI

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik, sessiz olma durumu olarak tanımlanmıştır (TDK, 2024). Genel olarak, çalışan sessizliği çalışanların başkalarından bilgileri kasıtlı olarak alıkoyması anlamına gelmektedir (Johannesen, 1974). Ancak, her iletişimsizlik vakası çalışanın sessizliğini temsil etmez. Çalışan sessizliği; yalnızca çalışanların öneriler, endişeler veya sorunlar da dahil olmak üzere önemli bilgileri bilinçli olarak saklı tutmaları kararı ile sonuçlanan bir iletişimsizlik ile karakterize edilir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışan sessizliği söyleyecek bir şey bulamamaktan kaynaklanabilecek iletişimde kasıtsız aksaklığı tanımlamamaktadır. Bu nedenle; konu ile ilgili söyleyecek bir düşüncesi olmayan çalışanın sessizliği, örgütsel sessizlik kapsamına girmez (Durak, 2012).

Kavramsal olarak sessizlik, sesin çıkmamasıdır ve seslilik sessiz kalmama seçimidir. Bir çalışan; eğer bir fikri veya önerisi varsa veya bir sorun ve konu ile ilgili farkındaysa, o çalışan ya konuşacak ya da bilgiyi saklı tutacaktır. Ampirik olarak, seslilik ve sessizlik arasındaki ilişki gözlemcinin çalışanın sessiz kalıp kalmadığını bilme yeteneğindeki kısıtlılıktan dolayı net değildir. Bir yönetici çalışanın asla öneri sunmadığını belirtebilir, bu durum çalışanın sunabileceği bir önerisi olmamasından veya önerilerini saklamasından da kaynaklanabilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Sessizlik, kurum çalışanlarının işleri ile ilgili problemlerini bilerek amirlerine aktarmayıp fikir beyan etmekten kaçınmaları ve sessiz kalmayı tercih etmeleridir. Çalışanlar, amirleri ve iş arkadaşlarından negatif yönlü davranışlar ile karşılaşacaklarını düşündükleri için hakiki duygularını açığa vurmaktan kaçınabilirler (Çakıcı, 2010).

Sessizlik, potansiyel olarak önemli olan bilgilerin saklanması veya bir çalışanın aklındakileri paylaşmakta başarısız olduğu durumları ifade eder (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Bu durum; sadece bir konuşma eksikliği değildir, konuşmama pek çok kişide anlamlı bir bilgi aktarma durumu olmaması da dahil olmak üzere pek çok sebepten ortaya çıkmaktadır. Sessizlik; bir kişinin bir sorun hakkında öneri, fikir, bilgi ve paylaşması faydalı olacak bir bakışı açısı olduğu halde konuşmaması anlamına gelir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Dyne vd., 2003).

Çalışan sessizliği; çalışanların değişimi etkileme yeteneği olduğunu düşündüğü insanlardan örgütsel koşullar ile ilgili gerçeklik ifade eden davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri sakınması anlamına gelir. Bu tanımlar ile koşulları değiştirme arzusu yansıtmayan her iletişim ve koşulları iyileştirme yeteneği olan kişilere yöneltilmeyen iletişim sessizliği bozma girişimi içermez (Pinder ve Harlos, 2001).

Jensen'ın (1973) yılında yayınladığı araştırmasına göre sessizlik beş adet ikili fonksiyona hizmet etmektedir:

- 1) Sessizlik çalışanları hem birbirlerine yaklaştırır hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
- 2) Sessizlik çalışanlara hem zarar verebilir hem de onları iyileştirebilir.
- 3) Sessizlik hem bilgi sağlar hem de bilgiyi saklar.
- 4) Sessizlik derin düşünmeyi ve/veya hiç düşünmemeyi işaret eder.
- 5) Sessizlik hem rızanın hem de muhalefetin bir göstergesidir.

Morrison (2014) yılında yayınladığı çalışmada; çalışan sesliliğini ise çalışan tarafından fikirlerin, önerilerin, sorunlarla ilgili bilgilerin doğru aksiyon alabilecek kişilere gelişim veya değişim sağlama niyetiyle informal ve isteğe bağlı olarak iletilmesi olarak tanımlamıştır. Tanımın vurguladığı gibi mesajın içeriği; işlerin farklı şekilde nasıl yapılacağına dair fikirlerden, ciddi sorunlarla ilgili bilgilere kadar farklılıklar gösterebilir. İlki teşvik edici veya öneri odaklı seslilik, ikincisi yasaklayıcı, iyileştirici veya sorun odaklı seslilik olarak tanımlanır.

3.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Çalışan sessizliği, Morrison ve Milliken'in örgütsel sessizlik üzerine (2000) yılında yazdığı makalesinin yayınlanmasıyla örgütsel davranış literatüründe yapı taşı olarak yerini almıştır. Makalede; kolektif ve organizasyonel düzeyde sessizliğin sebepleri ve sonuçlarına, endişe verici kritik konular hakkında konuşmaya yaygın isteksizliklerin olduğu sessizlik ikliminin artmasına neden olan faktörlere odaklanılmıştır. Sonrasında, Pinder ve Harlos (2001) yılında bireysel düzeyde sessizlik modeli ile ilgili makalelerini yayınlamışlardır. Çalışan sessizliğini değişimi gerçekleştirmeye yetkin kişilere, deneyimlenmiş ve farkında olunan bir adaletsizliği ifade etmekten sakınmak olarak tanımlamışlardır. Adaletsizlik karşısında sessiz kalmanın örgütlerde yaygın olduğunu belirtmişlerdir. Sonraki çalışmalarda; Pinder ve Harlos'un tanımının üzerine

yeni bilgiler inşa edilerek tanım, adaletsizlik ortamındaki sessizlikten kaygı duyulan herhangi bir kritik konu hakkındaki sessizliğe doğru odak genişletilmiştir (Milliken vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

3.3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNE YÖNELİK İKİ TEMEL VARSAYIM

Son yıllarda, çalışan sesliliği ve sessizliği ile ilgili çoğu yayınlanan makale ve kitap bölümleri iki temel varsayım üzerine inşa edilmiştir. İlkinde, çalışanların fikirlerini paylaşma zorunlulukları yoktur ve çalışanların sessizliğe yönelik eğilimleri sesliliğe kıyasla genellikle daha baskındır. İkinci varsayım ise, sesliliğin kurumlar için önemli olduğu ve sessizliğin zararlı olduğudur. Bu varsayımların her ikisi de dikkate alınmalıdır (Morrison, 2014).

Elde edilen verilere göre, çalışanlar genellikle bazı bilgilerini saklı tutmaktadırlar. Ryan ve Oestreich (1991), 30 yılı aşkın bir süre önce yayınladıkları kitapta 22 kuruluşun 260 çalışanla yaptıkları görüşmelerin sonuçlarını yayınlamışlardır. Çalışanların yüzde yetmişi, işteki sorunlar ile ilgili konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir. 2003 yılında Milliken ve arkadaşları, kırk profesyonel genç çalışan ile yaptıkları mülakatlar sonucunda çalışanların %85'inin en az bir kere endişe duydukları bir konuyu dile getiremediklerini %51'inin ise çoğunlukla kendilerini ilgilendiren konular ve sorunlar ile ilgili yöneticileri ile konuşurken rahat hissettiklerini belirttikleri ortaya çıkmıştır (Milliken vd., 2003). Detert ve arkadaşları (2010) yılında farklı sektörlerde çalışan 439 çalışanla yaptıkları anket sonucunda çalışanların %42'sinin, paylaştıkları zaman kazanacakları herhangi bir şey olmadığında veya birşeyleri kaybedeceklerini düşündükleri durumda bilgiyi saklı tuttukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu saklı tutma; sadece yasa dışı veya etik olmayan faaliyetlerle ilgili bilgileri değil, aynı zamanda rutin sorunları çözmeye yönelik önerileri de kapsamaktadır. Souba ve arkadaşları tarafından (2011) yılında tıp camiasına yönelik olarak 254 tıp doktoru ve cerrah ile yapılan çalışma sonucunda da çalışanların %69'unun önemli sorunları dile getirmedikleri ve bu durumun oldukça yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Morrison, 2014).

Literatürdeki ikinci varsayım, yöneticiler tarafından pek takdir edilmese de çalışan sesliliğinin önemli olduğu hatta kurumların etkin bir şekilde işlemesi için gerekli olduğu ve sessizliğin işlevsiz olduğu yönündedir. Literatürdeki farklı kaynaklarda da

belirtildiği üzere araştırmacılar çalışan sesliliğinin öğrenme, gelişmiş iş süreçleri, yenilik, hata düzeltme, yasadışı veya ahlâksız davranışların azaltılması ve krizlerin önlenmesi gibi çok çeşitli olumlu örgütsel sonuçlar ile ilişkili olduğunu savunmaktadırlar (Morrison, 2014). Akademisyenler ayrıca; çalışan sesliliğinin çalışanlar üzerinde kişiye değer verilme ve kontrol duygusu gibi yararlı etkileri olduğunu buna karşılık çalışan sessizliğinin de tatminsizlik, stres ve sinizm yarattığını belirtmişler. Ayrıca, bireysel sessizlik eylemlerinin iş birimleri ve örgütler içinde son derece işlevsiz ve kırılması zor olabilecek sessizlik normları üretebileceğini ve kendi kendini güçlendirebileceğini belirtmişler (Morrison ve Milliken 2000). Bu konuyu inceleyen MacKenzie ve arkadaşlarının (2011) yılında yaptıkları çalışma kapsamında, çalışan sesliliğinin çalışma grubu iş performansında belli bir noktaya kadar pozitif bir etkisi olduğu aynı zamanda çalışma grubu performansının da kurumsal düzeyde finansal performansa pozitif etkisi olduğu sonucuna varmışlardır (Morrison, 2014).

3.4. SESSİZLİK TEORİLERİ

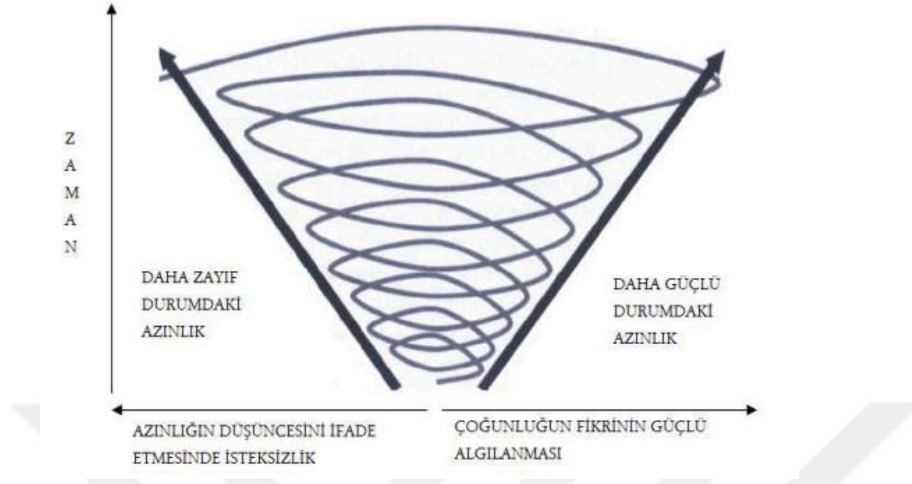
3.4.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bowen ve Blackmon (2003) yılındaki çalışmalarında Noelle-Neumann tarafından (1974; 1991) yıllarında geliştirilen sessizlik sarmalı teorisini kullanarak çalışma gruplarında ses ve sessizliği güçlendiren kolektif dinamikleri açıklamışlardır. Üst yönetime sorunların yansıtılmasına yönelik yapılan araştırmalar; çalışanların etkili olacağına inandıklarında, düşük risk gördüklerinde ve üst yönetimin daha destekleyici ve şeffaf algılandığı durumlarda seslerini duyurduklarını ortaya çıkarmıştır.

Sessizlik sarmalı teorisi kamuoyu alanında geliştirilmiş bir teori olup, insanların çevrelerini gözlemleyerek hâkim görüşü belirlediğini ve çoğunluğun görüşünü azınlık görüşüne oranla daha kolay ifade ettiklerini belirtmektedir. Bowen ve Blackmon (2003) yılındaki çalışmalarında sessizlik sarmalı teorisini örgütsel bağlamda uygulayarak çalışanların iş arkadaşlarından destek almadıkları sürece seslerini çıkarmayacaklarını savunmuşlardır. Eğer çalışanlar, çalışma arkadaşlarının destekleri konusunda emin değillerse ve sesliliğe karşı muhtemel bir direnç olduğunu düşünüyorlarsa, sessizliği veya dürüst olmayan yanıtları tercih edeceklerdir.

Bu nedenle, Bowen ve Blackmon (2003) Şekil 7 ile seslilik ve sessizlik arasındaki seçimin büyük ölçüde çalışanın çalışma grubundaki “fikir iklimi” tarafından

belirlendiğini belirtmişler. Çalışma grupları içindeki iletişime yönelik bu yaklaşım, konu hakkındaki baskın görüşlerin oynadığı rollerin yanı sıra çalışma grubunun sosyal uyum, güven ve bağlılığına vurgu yapmaktadır.



Şekil 7: Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003; Afşar, 2013)

Bowen ve Blackmon (2003) yılındaki çalışmalarında, bir çalışanın bir başkasının kişisel kimliğinin çalışma grubundaki diğer kişiler ile ilişkilerine zarar verecek bir yönünü ifşa edip etmeme konusunda seçim yaptığında izolasyonun yani azınlık üyelerinin dışlanarak negatif ayrımcılığa tabi tutulmalarının görünmez azınlık üyelerini sessizleştirmede özellikle nasıl güçlü olabileceğine odaklanmışlardır.

3.4.2.Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, bireysel tabanlı bir değişken olup hem sosyal etkileşimlerde hem de kişilerarası ilişkilerde davranışsal seçimler üzerinde yaygın bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Çeşitli kaynaklardan elde edilen ampirik bulgular, kendini uyarlamanın kişinin düşünceleri ile eylemleri arasında bağlantı kurduğunu ve bu durumun çalışanların öz denetim uygulamalarını açıklamaya yardımcı olduğunu kanıtlamaktadır. Kendini uyarlama çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde sergiledikleri görünümünü ne derece gözlemlediği, düzenlediği ve kontrol ettiğini ölçmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler bağlamsal ipuçlarına duyarlılık ve durumun gerekliliklerine göre davranışlarını adapte etme becerileri olarak farklılıklar göstermektedir. Kendini uyarlama seviyesi yüksek bireyler, bağlamsal ipuçlarına duyarlıdırlar ve toplum nezdinde istenilen görünümde olmak adına davranışlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler. Bu bireyler; olası durumun doğasını okurlar, olası

durumun gerektirdiği insan tipi için bir imaj çağrışımında bulunurlar ve davranışları için bu imajı bir rehber olarak kullanırlar. Bu kapsamda, kendini uyarlama seviyesi yüksek bireyler bilinçli olma eğilimindedirler ve çevrelerindeki insanların beklentilerine göre hareket etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Buna karşılık, kendini uyarlama seviyesi düşük bireylerin belirleyici davranışları kendi iç tutumları, duyguları ve eğilimlerini yansıtmaktadır. Bu bireylerin özellikle kendileri ile ilgili yanlış imaj olarak algıladıklarını yansıtmaya arzuları ve hatta belki yetenekleri de yoktur. Kendini uyarlama seviyesi düşük bireyler, davranışlarına rehberlik etmek için bağlamsal ipuçlarını farklı bir sebep için kullanırlar. İstenilen imajı yansıtmanın nasıl olacağına dair rehberlik için durum değerlendirmesinden ziyade kendini uyarlama seviyesi düşük bireyler otantik benliklerinin gösterilmesine izin veren durumları araştırırlar. Bunu, “Ben kimim ve bu durumda nasıl ben olabilirim?” bilişsel soru ve soruya davranışsal cevaplar neticesinde yapabilirler. Bu nedenle, nasıl davranılacağı konusunda rehberlik için bağlamsal ipuçlarına bakmak yerine kendini uyarlama seviyesi düşük bireyler kendileri olmalarına izin veren durumları bulmak için kendi öz imajlarına ilişkin bilgileri kullanırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003).

3.4.3.Fayda/Maliyet Analizi

Çalışanların konuşma veya sessiz kalma kararı fayda/maliyet analizine de dayanabilmektedir. Konuştuklarında kazanacakları faydalara istinaden konuşmalarının karşılığı olan bedeli de tartarak bu analizi yaparlar. Doğrudan bedeller zaman ve enerji kaybı; dolaylı bedeller ise imaj ve itibar kaybı, misilleme ile karşılaşma olasılığı, artan zıt görüşlülerin yaratacağı tartışmalar ile görüşlerin yok sayılmasından veya kaale alınmamasından kaynaklı hissedilen psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001).

Edmondson ve Detert’in (2005) yılında yaptıkları araştırma sonucunda; bireylerin neyi söyleyip yapacağı, neyi söylemeyip yapmayacağına karar verme aşamasında öncelikle hızlı bir şekilde risk değerlendirmesine meyilli olduklarını görmüşlerdir. Çalışanlar serbestçe konuşarak neyi kazanıp neyi kaybedeceklerine yönelik değerlendirmelerini yöneticinin tutumlarından ve önceki tecrübelerinden esinlenerek yaparlar. Konuşma veya sessizleşme kararını Kolarska ve Aldrich (1980) yılındaki çalışmalarında Hirschman’in rasyonel modeline dayandırmaktadır. Bu modele göre, bireyler çeşitli

sorunları göz önünde bulundurmakta ve farklı seçenekleri fayda/maliyet açısından değerlendirmektedirler.

3.4.4.Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi çalışmamızın 2. Bölümünde yer alan İş Tatmini Süreç Teorileri başlığı altında kapsamlı bir şekilde açıklandığı için bu bölümde kısa bir açıklama ile yetineceğiz. Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre, bir bireyin iş ile ilgili çaba sarf etmesi kişinin ödülü isteme derecesi ve kişinin ödüllendirilmesi olasılığına bağlıdır.

Kişi, fikirlerini serbestçe dile getirmenin pozitif sonuçlar elde etmeye katkı sağlamayacağına inanırsa; fikirlerini dile getirmenin az önemli olduğuna kanaat getirip sessizliğe bürünecektir (Premeaux, 2001).

3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ

Çalışan, potansiyel bir sorun gördüğünde yetkili birine haber vermelidir. Pek çok kurumda endişe verici bir durum ile karşılaşıldığında, durum ile ilgili konuşma fikri basit bir durumdur. Çalışanlar işlerini yaparken, müşteriler ve diğer çalışanlar ile etkileşim içerisindeyken her zaman sorunlar, verimsizlikler, uygun olmayan faaliyetler, gelişim fırsatları ve stratejik durumlar ile karşılaşır. Gözlemleri ile ilgili aksiyon alabilecek kişilere genellikle herhangi bir şey söylemezler, sessiz kalmayı tercih ederler (Morrison, 2014).

Milliken ve arkadaşları (2003) yılında 40 çalışanla yaptıkları görüşmeler sonucunda, çoğunluğun bir konu ile ilgili endişe duydukları halde bunu amirlerine iletmedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Sessizlik; bir dizi örgütsel sorunu kapsamaktadır, yapılan görüşmeler sonucunda da çalışanların sorunlar ve endişeleri ile ilgili üstleri ile rahat konuşamadıkları ortaya çıkmıştır. En sık bahsedilen sessiz kalma nedeni, olumsuz görülme veya etiketlenme ve sonucunda da değerli ilişkilerin zedelenmesi korkusudur. Verilerden sesliliğin algılanan sonuçlarının sessizliğe nasıl katkıda bulunduğu, konuşmanın sosyal ve ilişkisel sonuçlarının, çalışanların örgütsel bir ortamda etkiye sahip olan yeteneklerini nasıl ellerinden alabildiğine dair bir model geliştirmişlerdir.

Milliken ve arkadaşlarının (2003) yılındaki çalışmalarının bulguları, sessizliğin aynı zamanda sosyal bir boyutu da olduğunu ortaya çıkarmıştır. Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmalarının odak noktası sorunlar ile ilgili bireylerin sessiz kalma kararları olsa da, sonuçlar çalışanları sessiz kalmaya teşvik eden kolektif dinamikler ile ilgili

ipuçları vermektedir. Çalışanlar, bir kurumda çalışmaya başladıklarında neyi konuşmanın ve ne ile ilgili sessiz kalmanın güvenli olduğuna yönelik olarak oyunun kurallarını öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Çalışmanın bir sonucu olarak, çalışanların deneme yanılma deneyimlerinin yanı sıra çalışma arkadaşları ile konuşma ve onları gözlemlleme yoluyla sessiz kalmayı öğrendikleri ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler; çalışanların karşılaştıkları sorunlar hakkında konuşmalarını istiyorsa, çalışanları yaşadıkları sorunları gerçekten duymak istediklerine dair onları ikna etmelidirler. Edmondson (2003) yılındaki çalışmasında, yöneticilerin çalışanların konuşmalarının güvenli olduğunu hissetmelerini sağlayacak çalışma ortamları yaratma ihtiyaçlarını dile getirmiştir. Çalışanlar, yöneticilerin potansiyel sorunları öğrenmekle ilgilenmediklerini ve konulara olumsuz tepki vereceklerini hissederlerse, sorunlar hakkında konuşmayacaklardır (Milliken vd., 2003).

Bowen ve Blackmon (2003) yılındaki çalışmalarında, bireylerin pozisyonlarının diğer çalışanlar tarafından desteklendiğini bilmeleri durumunda kurumlarında seslerini yükseltmelerinin daha muhtemel olduğunu; diğer çalışanlar tarafından pozisyonlarının desteklenmediği durumda da daha sessiz kalmalarının muhtemel olduğunu belirtmişlerdir.

Hem Piderit ve Ashford'un (2003) yılındaki çalışmalarında hem de Milliken ve arkadaşlarının (2003) yılındaki çalışmalarında çalışanlar belirli konular hakkında konuşmaktan kaynaklı algıladıkları imajlarına veya güvenilirliklerine yönelik potansiyel riskleri dile getirmişlerdir. Çoğu durumda; çalışanlar sadece patronları nezdindeki imajları için değil, akranlarının gözündeki imajları için de endişeli görünmüşlerdir. Böylece; çalışanlar sessiz kalmaya motive edilebilirler çünkü kabul görmek isterler; sızlanan ve sorun yaratan olarak etiketlenmelerine neden olan tartışmalı ve kabul edilemez şeyler söylemekten ve iş arkadaşları tarafından reddedilmekten korkarlar (Milliken ve Morrison, 2003).

Çalışanlar, çalışma grupları ile özdeşleştiğinde; mesleklerine bağlı hissettiklerinde ve yüksek düzeyde kurumsal adaleti algıladıklarında daha az sessizdirler. Çalışanlar, amirlerini kurumda yüksek bir statüye sahip gördüklerinde daha fazla sessiz olurlar. Çalışma grubunun kararlarının sonuçlarının adil olduğu prosedürel adalet iklimi, çalışan sessizliği üzerindeki çalışma grubuyla özdeşleşmenin ve profesyonel bağlılığın olumsuz etkilerini yumuşatmıştır. Şöyle ki, prosedürel adalet iklimi yüksek olduğunda

etkiler daha güçlüdür. Çalışan sessizliği, çalışma ortamında adalet iklimi yüksek olduğunda; çalışma grubuyla özdeşleşme ve profesyonel bağlılık ile negatif yönlü olmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Morrison ve Milliken (2000) yılında yayınlanan çalışmalarında, örgütsel sessizliği iki temele dayalı bir sonuç olarak görmekte ve bu durumun da örgütte sessizlik iklimini desteklediğini belirtmişler. Çakıcı'nın (2007) yılında yayınladığı çalışmaya göre bu iki temel:

1)Yöneticilerin Negatif Geri Bildirim Alma Korkusu: Yöneticiler olumsuz geri bildirimler almaktan kaçınırlar ve böyle bildirimler aldıklarında mesajı kaale almamayı, doğruluğunu bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğini çarpıtmayı seçebilirler. Yöneticiler arasında bu tür bir korkunun yoğun olduğu deneylerle kanıtlanmıştır. Üstlerinden ziyade ast çalışanlardan olumsuz geri bildirimler alındığında bilgilerin doğru olmadığı farz edilmekte ve üstlerin yetkileri ve güvenilirliği için bu durum tehdit olarak yansıtılmaktadır.

2) Yöneticilerin Çalışanlara ve Üst Yönetime Yönelik Zımni/Kapalı İnançları: Bu inançlardan ilki çalışanların öncelikle kendi çıkarlarını gözettikleri, teşvik veya yaptırım olmadığı durumlarda örgütün faydasına olacak davranışlar için sorumluluk almayan, tembel ve güvenilmez oldukları yönündedir. Diğer bir inanç ise; üst yönetimin kurum için en olumlu durumları en iyi bileceği inancıdır. Son olarak da; kurum içerisinde birliğin, anlaşma ve uzlaşma ortamının kurumun sağlığının göstergesi olduğu; anlaşmazlıkların ve muhalefet etmenin tehlikeli, uzak durulması gereken davranışlar olduğu inancıdır.

İlgili çerçevede, Morrison ve Milliken (2000) yılında yayınladıkları çalışmalarında sessizlik iklimini örgütsel bağlamda iki ortak görüş ile kategorize etmektedir:

1) Örgütlerde sorunlar hakkında konuşmanın verilen çabaya değmeyeceği

2) Bireylerin fikirlerini ve endişelerini dile getirmesi tehlikesidir.

Morrison ve Milliken (2000) aynı zamanda, sessizlik iklimini yaratan ve besleyen örgütsel ve bağlamsal faktörlerin karmaşık dizisini tanımlamışlardır. Bu faktörler, örgütsel politikalar ve yapı modelleri de dahil olmak üzere; demografik özellikler, üst yönetim inanç yapısı ve kolektif iletişim süreçleri ile alt düzeyde çalışanların nasıl konuşmaktan korkan ve hayal kırıklığına uğramış hale geldiğini açıklayan bir modele dahil edilmiştir.

Benzer şekilde, bazı çalışmalar çalışanların taciz şikâyetlerine (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998) veya daha geniş çaplı adaletsizlik şikâyetlerine yanıt verme ile ilgili örgütsel başarısızlıklarını incelemiştir. Peirce ve arkadaşları tarafından (1998) yılında yayınladıkları çalışmalarında; sağır kulak sendromunu bir tür örgütsel eylemsizlik olarak adlandırmışlar ve sağır kulak sendromunun çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etme cesaretlerini kıran örgütsel bir norm işlevi gördüğünü ve adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ile birlikte haksızlığa uğrayan bireylerin durumlarını iyileştirmek için sessizliklerini kırma konusunda cesaretsizleştiren bir atmosferi geliştirerek adaletsizlikler yarattığını belirtmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) yılında yayınlanan çalışmalarında; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olmak üzere üç farklı kavram üzerinde yoğunlaşmışlardır: Harlos tarafından (1999) yılında 12 sektördeki 33 farklı kurum çalışanı ile yapılan bir araştırma sonucunda, bazı kuruluşların adaletsizlik kültürlerine ve haksız istihdam edilme koşullarında çalışmanın ne olduğuna dair kötü muamele gören çalışanlar arasında oluşan algıyı yansıtan geliştirilmiş nomotetik bir konsepte de sahip oldukları bulunmuştur. Harlos, çalışanların açıklamalarından bu tür çalışma ortamlarının ortak özelliklerini içeren boyutlarını belirlemiştir. Boyutlar; yoğun denetim kontrolü, çatışmanın güçlü bastırımı, iş ilişkilerine insan ilişkilerinden daha fazla önem verilmesi ve rekabetçi bireycilik üzerinden üretime vurgu yapılmasıdır.

Çakıcı (2008) yılında üniversite bünyesindeki akademik ve idari personelin sessizliği ve sessizliğinin nedenlerine yönelik yaptığı çalışma sonucunda, elde ettiği bulgular ışığında her ne kadar tüm üniversiteler için genellenemese de sessizliğin nedenlerinin görece farklılıklar içerebileceğini ancak fazla değişkenlik göstermeyeceğini belirtmiştir. Sessiz kalmanın en temel nedeni olarak yönetsel ve örgütsel nedenler gösterilmiştir. Diğer bir neden de korkudur. İşe yönelik korkular, izole edilme korkusu ve ilişkilerin bozulması korkusu etkilidir. Akademik ve idari personelin konuşması veya sessiz kalması benzer nedenlerle ortaya çıkmakta ancak bu duruma katkı sağlayan faktörlerin etkisi değişiklik göstermektedir.

Alpaslan ve Kayalar'ın (2012) yılında yaptıkları araştırmaya göre; sessizlik kurumda bir kültür, iklim veya davranış düzeni olarak geliştikçe, çalışanlar bu iklimi hissederek düşüncelerini dile getirmezler, doğruyu söylemeye çekinir hale gelirler. Düşüncelerinin değerli olmadığı veya kaale alınmayacağını da düşünebilirler. Kurum çalışanları arasında oluşan bu sessizlik iklimi çalışanları doğruları bilse bile dile

getiremeyen bireyler haline getirir. Bu tür bir çalışma ikliminde, çalışanlar kendilerini etkisiz görmekte veya konuşmaları durumunda tehlikeli durumlar ile karşılaşılacağını düşünerek güvensiz hissetmekte ve düşük destek algısı sonucu sessizliğe bürünmektedirler. Bu iklimin normlaşması ile de çalışanların korkusu ve sessiz kalması genel bir eğilime dönüşmektedir.

3.6.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Sessizlik ile ilgili mevcut literatür; bilgiyi saklamanın kilit rolüne vurgu yaparken, Dyne ve arkadaşları (2003) yılında yayınladıkları çalışmada çalışanların bilgiyi saklamaya yönelik nedenleri veya güdülerindeki farklılıkların, sessizlik türlerinin farklılaşmasında faydalar sağladığını savunmuşlardır. Sessizliğin geleneksel kavramsallaştırmaları nispeten pasif davranışa vurgu yapmaktadır. Ancak, tüm sessizlik çeşitleri pasif davranışı temsil etmez ve tüm sessizlik çeşitleri sesliliğin zıttı değildir. Pinder ve Harlos (2001) yılındaki çalışmalarında sessizliği aktif, bilinçli, kasıtlı ve maksatlı olarak tanımlamışlardır. Bu önemlidir, çünkü sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu doğasına vurgu yapmaktadır. Bazı sessizlik biçimleri stratejik ve proaktiftir; bilinçli, maksatlı ve kasıtlı olarak çalışanların gizli bilgileri başkalarından saklayarak koruması ile gerçekleşir.

Dyne ve arkadaşları (2003) yılındaki çalışmaları kapsamında aşağıdaki Tablo 1’de görüleceği üzere çalışanların serbest, kendini korumaya yönelik ve başkaları odaklı 3 güdüsü için 6 belirgin davranış tanımlamışlardır. Bu çalışma kapsamında bu üç güdüye yönelik gelişen 3 çeşit sessizlik; Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Koruma Amaçlı Sessizlik üzerinde durulacaktır.

Tablo 1: Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler (Dyne vd., 2003; Okur, 2016)

DAVRANIŞ ŞEKLİ ÇALIŞAN GÜDÜLERİ	SESSİZLİK TÜRÜ Çalışanların işle ilgili bilinçli olarak bilgi, fikir ve görüşlerin esirgenmesi	ÇALIŞAN SESLİLİĞİ Çalışanların işle ilgili bilinçli olarak bilgi, fikir ve görüşlerin açıklanması
İLGİSİZ DAVRANMA Çekilme ya da vazgeçmeye dayalı Fark etmeyeceği hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgemek Kendi fikirlerini yetersiz görme sebebiyle düşüncelerini bildirmeme	KABULLENİCİ KONUŞMA Kendini yetersiz görme nedeniyle grupla aynı düşüncede olma Çekilme amaçlı fikir açıklama
KENDİNE DAYALI Korku ağırlıklı Kişi açısından tehlikeli olacağı hissi	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korku sebebiyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak adına gerçekleri göz ardı etmek	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkatleri başka yönere çekecek fikirleri açıklamak Korunmak için diğerlerine
BAŞKALARINA KARŞI İşbirliğine dayalı Fedakârlıkta bulunma hissi	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İşbirliğine dayalı gizli bilgileri esirgeme Örgüt yararı için bilgi açıklamama	KORUMA AMAÇLI KONUŞMA İşbirliğine dayalı olarak sorunlara ait çözüm açıklama Örgüt yararı ve değişim için yapıcı fikirleri önerme

3.6.1. Kabullenici Sessizlik/Razı Olma Sessizliği

Kabullenici sessizlik; teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin saklanması olarak tanımlanmıştır. Kabullenici sessizliği benimseyen çalışanlar mevcut durumdan istifade ederler ve konuşmak, dahil olmak veya durumu değiştirmek için girişimde bulunmak için çaba sarf etmeye istekli değildirler. Örneğin, bir çalışan konuşmanın anlamsız olduğu ve fark yaratmasının mümkün olmadığı inancına istinaden değişim için fikirlerini saklayabilir. Alternatif olarak bir çalışan durumu etkileme yeteneği hakkında düşük öz yeterlilik değerlendirmelerine dayanarak fikirlerini ve bilgiyi kendine saklayabilir. Bütün bu örneklerde sessizlik istifa temellidir (Dyne vd., 2003). Çalışanlar bir fark yaratmadıklarına inandıklarında kurumdan ayrılabilirler, fikir veya önerilere proaktif olarak katkıda bulunmaları pek

olası değildir. Örneğin, bir çalışan bir departman toplantısına dahil olmaya çaba sarf etmek isteksizliğinden dolayı yorum yapmaktan kaçınabilir. Sonuç olarak; kabullenici sessizlik aynı zamanda kasıtlı olarak edilgen davranışları, istifa ve anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu hissine dayalı olarak bilgileri saklamayı da içerebilir.

Tablo 1, kasıtlı olarak pasif ve ilgisiz davranışları tanımlayan kabullenici sessizlik örneklerini göstermektedir. Örneğin, bir çalışan konuşmanın anlamsız ve fark yaratmasının pek mümkün olmadığına inandığı durumlarda değişim için olan fikirlerini saklı tutmaktadır. Kabullenici sessizlik aynı zamanda; kasıtlı olarak pasif davranışları, istifa hissine dayalı bilgiyi saklamayı ve anlamlı değişikliklerin grupların yetkinliklerinin ötesinde olduğu hissini içerir (Dyne vd., 2003; Okur, 2016).

3.6.2. Korunma Amaçlı/Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik; korkuya dayalı olarak bir kendini koruma biçimi olup ilgili fikirleri, bilgiyi veya görüşleri saklama olarak tanımlanmıştır. Savunmacı sessizlik dış tehlikelere karşı kendini korumaya yönelik sergilenen kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Kabullenici sessizliğin aksine savunmacı sessizlik farkındalık ve alternatifleri değerlendirmeyi de içeren; hali hazırdaki en iyi bireysel strateji olan fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamanın da bilinçli bir kararla ortaya çıktığı daha proaktif bir yaklaşımdır (Dyne vd., 2003).

Tablo 1 savunmacı sessizliğin örneklerini sunmaktadır. Tablo 1’de savunmacı sessizlik fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu durumlarda ve korku kaynaklı olarak bilgileri saklamayı içerir. Diğer bir örnek de, kendini korumak için düzeltilmesi gereken problemler ile ilgili olguların atlanmasıdır. Bu kendini koruma güdüsü sorun ile ilgili sorumlu olma korkusu temelli olabilir. Yani savunmacı sessizlik kendini koruma biçimi olarak kişisel hataların saklanması içerir (Dyne vd., 2003; Okur, 2016).

3.6.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik; fedakârlığa veya iş birliğine dayalı olarak diğer insanlara veya kuruluşlara fayda sağlama amaçlı iş ile ilgili bilgilerin, fikirlerin ve görüşlerin saklanması olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi koruma amaçlı sessizlik de öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Savunmacı sessizlik gibi koruma amaçlı sessizlik de fikirleri, bilgileri ve düşünceleri

saklamaya yönelik bilinçli kararlar, alternatiflerin farkında olunması ve dikkate alınmasına bağlıdır (Dyne vd., 2003).

Tablo 1’de koruma amaçlı sessizliğin örnekleri bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışan, kuruluşun yararı için özel bir bilgiyi koruyarak iş birliği ve başkalarına yönelik davranış sergileyebilir. Koruma amaçlı sessizlik bilgilerin genel tartışmaya ve paylaşımına açık olmamasından ve gizli olmasından dolayı saklanması da içerir. Bir çalışanın kurumsal bir karar ile ilgili bir görüşü olabilir ve bu görüşü başkaları ile tartışacak bir konumda olmayabilir. Son örnek de içeriden öğrenilen bilgilerin dışarıdaki kişilere ifşa edilmemesi, başkaları ile ilgili kişisel bilgilerin uygunsuz şekilde iletilmemesi ve güvenlerin kırılmaması için gizli ve özel bilgilerin korunmasıdır (Dyne vd., 2003; Okur, 2016).

3.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

3.7.1. Çalışan İtaati

Çalışanlar arasında itaat etme kültürü gelişmesi; çalışanların kurum yapısını, görev tanımlarını ve kurumdaki kuralların gerekliliğinin kabulü anlamına gelir. Çalışanlar kurum içi kurallar ve emirlere saygı göstererek, talimatlara uyarak, verilen görevleri yerine getirerek, kaynakları iktisatlı kullanarak itaatkâr ve kuruma sadakatli bir çalışan olduklarını gösterirler (Önal, 2015).

Kurum çalışanları kendilerinden beklenen şeyleri yapmaları, kurum kurallarının uygulanması ve görevlerini zamanında yerine getirmeleri ile kuruma itaatkâr olduklarını gösterirler. Çalışanlar, itaat ile kabul edilen bir sessizlik haline girmektedirler. Ancak, itaat eden ve sessiz kalan çalışanlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. İtaatkâr çalışanlar sessiz kalan çalışanlara kıyasla mevcut şartları daha çok kabul etmişler ve mevcut şartları değiştirmek için daha fazla emek sarf etmezler. İtaatkâr çalışanların sessizlikten kurtulabilmeleri için daha çok çabaya ihtiyaç vardır. Bu çalışanlar, mevcut şartları olması gereken olarak görürler (Pinder ve Harlos, 2001). Bu şartları kabul edip göz yumma süreleri daha uzundur (Budak 2015).

Çalışanların itaatkârlıklarını kuruma bağlılıkları olmadan göstermeleri sonucunda kurumun ilerlemesini sağlayacak adımların atılması güçleşecektir (Çöl, 2004). İtaatkâr çalışanların kuruma yüksek bağlılık duygularının olması, kurumun yol alabilmesi için ihtiyaç duyulan yeniliklerin gerçekleştirilmesi hususunda fazlasıyla işe yarayacaktır. Ancak, itaatkâr çalışanlar bazen gerekli yerlerde kurum için fayda sağlayacak yeni

görüş ve düşüncelerini söylemeyeceklerdir. Bu durum, kurumun arzu edilen düzeyde ilerlemesine engel olacaktır (Budak, 2015).

3.7.2. Sağır Kulak Sendromu

Araştırmacılar, çalışanların işleri ile ilgili memnuniyetlerini veya sorunlarını belirtmeyerek sessiz kalmalarını kurum içi iletişim eksikliği göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Çalışanların iş ile ilgili memnuniyetlerini veya sorunlarını dile getirdikleri kurumlarda, kendilerini kurumun bir parçası olarak hissettikleri ve amaçlarına ulaşabilmek için tüm gayreti gösterdiklerini söylemek mümkündür (Yanık, 2012).

Sağır kulak sendromu; örgütsel hareketsizlik olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etme cesaretlerini kıran örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tür ortamlarda çalışanların en kestirme cevabı “Duymadım”, “Görmedim”, “Bilmiyorum” olmaktadır (Çakıcı, 2007).

Peirce ve arkadaşları (1998) tarafından sağır kulak sendromu olarak adlandırılan bu tür bir örgütsel eylemsizlik davadan kaynaklanan maliyetler, azalan üretkenlik ve artan işten ayrılmalar ile sonuçlanabilir. Pierce ve arkadaşları (1998) yılındaki çalışmalarında sağır kulak sendromunu üç temele dayandırmışlardır (Budak, 2015):

- 1) Yetersiz örgütsel politikalar ve prosedürler: Örgütteki bildirim mekanizmalarının istenilen hızla ve düzeyde çalışmaması, politikaların yeterli nitelikte olmamasıdır.
- 2) Yönetimin yetersiz yaptırımları veya olayları dikkate almadan kapatma durumu: Suçlamaların kabul edilmemesi, mağdur olan kişiye misilleme ile karşılık verilmesi ve mağdur kişinin suçlu duruma getirilmesi gibi durumlar yaşanabilmektedir.
- 3) Örgütlerin yapısından kaynaklı durumlar: Aile şirketleri, erkek çalışanların fazla olduğu şirketler ve insan kaynağı yönetimi departmanlarının minimum seviyede çalıştığı şirketlerde görülür.

Peirce ve arkadaşları (1998) yılındaki çalışmalarında benzersiz vurgu noktalarına rağmen; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu kavramlarının her birinin sistemli ve rutin olarak haksızlığa uğrayan bireylerin durumlarını iyileştirmek için sessizliklerini kırma konusunda cesaretsizleştiren bir atmosferi geliştirerek adaletsizlikler yarattığını ileri sürmüşlerdir.

3.7.3. Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanlar, kurum içerisinde konuşmanın riskli olduğunu ve bunun kendilerine zarar getireceğini düşündükleri zaman sessiz kalmaya, problemler ile ilgili görüş bildirmemeye ve kendilerini konuşma dışında farklı davranışlara yönlendirmeye meyillidirler. Bu tutumlar, kurumun ilerlemesi yönünde çalışanların katkısını azaltan bir durum meydana getirir (Budak, 2015). Çalışanlar, yöneticilerinin duymayı istemediği bir sorun ile ilgili konuştuklarında; yöneticilerin kendilerini cezalandırmalarından korktukları için sessiz kalırlar (Milliken ve Morrison, 2003).

Çalışanlar, tutum veya fikirlerine yönelik yöneticilerinin negatif geri bildirimlerini tehdit olarak nitelendirirler. Bu nedenle, geri bildirim almaktan sakınırlar veya aldıklarında bunu göz ardı edebilirler (Dilek, 2014). Bu durum, kurumlarda yanlış kararlara veya etkili kararlar alınamamasına neden olabilir. Çalışanların sergiledikleri bu davranışlar, kurumların karşılaştıkları engelleri vaktinde aşamamasına ve değişimleri vaktinde gerçekleştirememelerine sebep olmaktadır (Yüksel, 2015).

Geri çekilme kaynaklı sessizlik bir tür öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan çalışanlar, yaşadıkları negatif olaylar sonucunda; daha sonra karşılaşacakları ve kontrollerinin mümkün olduğu durumları nasıl yöneteceklerini bilememekte ve çaresizlik hissi içerisinde ihtiyaç duyulan girişimlerde bulunamamaktadırlar. Bu durum, çalışanların harekete geçme ile ilgili isteksiz olmasına neden olmaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014).

3.7.4. Razı Olma ve Pasif Kalma

Kurumlarda diğer bir sessizlik davranışı da razı olma ve pasif kalmadır. Çalışanlar imajlarını korumak için kurum adına önem arz eden konularda sessiz kalmayı ve pasifliği tercih etmektedirler (Harbalıoğlu, 2014; Budak, 2015). Bu durum, kurumdaki gelişmelere yönelik rıza göstermek; fikir, bilgi ve görüşlerin mevzu edilmemesi şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlar hali hazırdaki durumu kabul etmekte, konuşmaya karşı isteksiz olmakta ve mevcut durumu değiştirmeye yönelik bir çaba sarf etmemektedirler. Bu davranışın altında da konu ile ilgili fikir, görüş ve öneri belirtse bile farklılık yaratmayacağına yönelik inanç yatmaktadır (Önal, 2015).

Kurum bünyesinde güç sahibi baskın bir grup mevcut ise, bu baskın grup çalışanın konuşmasını engellemeye ve olayları göz ardı etmesine yönelik bir etki yaratabilir. Bu grup, örgütte sessizliğin iklime dönüşmesine de sebep olabilir (Sarıkaya, 2013). Sonuçta; çalışanlar, yönetimin düşünce ve görüşlerini kabul ederler. Bu durum Jerry

Harvey tarafından literatüre kazandırılan Abilene Paradoksu ile de ilgilidir. Abilene Paradoksuna uygun olarak, çalışan dahil olduğu grubun verdiği ortak kararlarda çoğunluğun kararını onaylamaya meyillidir. Grubun aldığı ortak karar çalışanın kendi fikrine uygun olmasa bile çalışan grupta dışlanmamak veya gruba ters düşmemek için sessiz kalacak ve mevcut duruma razı olacaktır (Önal, 2015).

3.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik, kurumsal değişim ve gelişim için potansiyel tehlike olup çoğulcu kurumların gelişmesinde belirgin bir engel teşkil etmektedir. Çoğulcu örgüt; Harquail ve Cox tarafından çalışanlar arasındaki farklılıkların yansıtılabildiği ve değerlendirildiği, çoklu bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgütler olarak tanımlanmıştır (Harquail ve Cox, 1993; akt. Morrison ve Milliken, 2000:707). Eğer bir organizasyondaki çalışanlar; kritik konular ile ilgili görüşlerini açıkça ifade edemeyeceklerini hissederlerse, o zaman bu kurumlarda çoğulculuk oluşmaz. Çalışanların değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri birbirlerinden farklı olabilir; ancak ifade edilen görüşler tek yönlü olduğunda, kurumlar bu çeşitlilikten faydalanamazlar. Bu nedenle, çoğulcu ortamlarda değişim ve gelişimin nasıl ortaya çıkabileceği anlamak için çalışanların fikirlerine değer verilmediğini hissetmelerine neden olacak ve böylece onları konuşmaktan alıkoyan örgütsel güçleri anlamak gerekir (Morrison ve Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken (2000), sessizliği örgütsel değişim ve gelişimin önündeki kritik bir engel ve moral bozucu önemli bir güç olarak görmektedirler. Odak noktaları çoğulcu ortamlarda değişim ve gelişimin nasıl oluştuğundan ziyade, çoğulcu ortamdan örgütsel değişimin neden faydalanamadığı üzerinedir. Çoğulculuktan yararlanmak, çalışanların sesini duyurmasını sağlayan sistemler oluşturmayı gerektirir. Çalışan sesliliğini teşvik eden etkili sistemler oluşturmak örgütsel sistem içerisindeki sessizliği pekiştiren karışık dinamiklerin anlaşılmasını gerektirir.

Morrison ve Milliken'in (2000) yılında yaptıkları çalışma modeline göre; üst yönetimin sessizliği destekleyen varsayımlara bağlı kalması durumunda, kurumlar için işgücünü giderek daha fazla karakterize eden değerlerin, inançların ve özelliklerin çeşitliliğine yanıt vermek zorlaşacaktır. Bu farklılıklar örgütü ne kadar farklı yönlere çekerse, örgütlerde bu kuvvetlere karşı o kadar itme veya direnç göstereceklerdir.

Son yıllarda yapılan bir çalışma ile görüşülen yöneticilerin ve profesyonellerin %85'inden fazlasının bir kısım işleri ile ilgili endişeleri konusunda sessiz kaldıklarını kabul ettikleri ortaya çıkmıştır (Milliken vd., 2003).

Çalışan sessizliğinin olumsuz etkileri dolaylı olabileceği gibi doğrudan da olabilir. Çalışan sessizliği, kritik bilgilere yönetimin erişimini azalttığı için işi doğrudan etkiler. Örneğin, sürekli süreç iyileştirme, mevcut iş süreçlerindeki zayıflıklar hakkında ipuçları sağlayan sürekli operasyonel problemlerin tanımlanmasını gerektirir (Sitkin, 1992). Çalışan sessizliği, çalışanların refahını etkilemesi neticesinde işi de dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin, kasıtlı olarak kritik iletişimi baskılanan çalışanlar artan stres ve psikolojik problemler ile karşılaşır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çakıcı (2008) yılındaki çalışmasında, çalışan sessizliğinin kurum ve çalışanlar açısından olumsuz geri dönüşleri olduğunu belirtmiştir. Sessizliğin kurumsal sonuçları; çalışanların düşünsel katkılarında faydalanılamaması, problemlerin göz ardı edilmesi, negatif geri bildirimlerden sakınılması, bilginin filtrelenmesi ve problemlere yönelik tepkilerin verilmemesi şeklindedir. Bu tür davranışlar doğru kararlar alabilmeyi, ilerlemeyi, kurumun gelişmesi ve performansının yükselmesini engelleyebilmektedir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları ise; kişilerin çalışma ortamları ile ilgili problemleri ve kaygılarını şeffaf bir şekilde dile getirmekten aciz olduğunu hissetmesi, kuruma bağlılık, ait olma, güven ve memnuniyet duygularında azalma, iş tatmini hissetmeme ve işten ayrılmaya yönelik istek şeklindedir. Bunların yanında; çalışanların iyi bildiği konular hakkında sessiz kalmaları aciz hissetmelerine, ızdırap çekmelerine, değersiz hissetmelerine, strese ve motivasyonlarının düşmesine yol açmaktadır.

Çakıcı (2008) yılında üniversite bünyesindeki akademik ve idari personelin sessizliği, sessizliğinin nedenleri ve sonuçlarına yönelik yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği bulgular ışığında sessizliğin sonuçlarını 3 boyutta ele almıştır: Çalışan performansını ve bireyler arası sinerjiyi engelleyen sonuçlar, çalışanların iyilik halini ve gelişmesini kısıtlayan sonuçlar ve çalışanları mutsuz eden sonuçlardır. Yaptığı araştırma sonucunda; sessizliğin hissedilen sonuçları cinsiyete göre, akademik/idari personel arasında ve öğretim üyesi/öğretim görevlisi arasında değişiklik göstermiştir.

Alpaslan ve Kayalar'ın (2012) yılındaki çalışmalarına göre kurum içerisindeki katı karar verme yöntemleri, yönetsel eksiklikler, maaş adaletsizlikleri ve kurum

performansının düşüklüğü gibi etkenler çalışan sessizliğine neden olmakta ve kurumun faydasına olacak kararların alınmasına engel olmaktadır. Sessizlik, çalışanların birlikte bu şekilde hareket etmesi neticesinde düşüncelerin ve kararların alınmasına yönelik katılımın düşük olmasına sebep olur. Bu durum, kurumun faaliyetlerindeki aksaklıkların ve hataların tespiti ve bertaraf edilmesi aşamasında tutarlı bir geri bildirim mekanizmasının oluşmasını negatif yönde etkilemektedir. Bu kurumlarda yapılan yanlışlar kalıcı hale gelecek ve zamanla artacaktır. Sessizlik iklimi neticesinde, kurumların karar alma süreçleri ve değişik bakış açıları ile yenilik süreçleri zarar görecektir. Çalışanlar nezdinde, eğer çalışan yöneticisinin görüşüne katılmıyor olsa bile bu görüşe yönelik davranışı sergilemeyi tercih edebilir. Böyle durumlarda, çalışanlarda işe yönelik bocalama ve kaygıların çoğalması durumu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, fikirlerini beyan etmek istese bile kendilerini korumak için sessizliği tercih edebilirler. Bu durumda da, çalışanlarda konuşamamaktan kaynaklı olarak stres ve gergin bir ruh hali gelişebilmektedir. Bu çelişkiler neticesinde, çalışanlar rahatsızlık duyacak ve motivasyonları bu durumdan etkilenecektir.

3.9. SESSİZLİĞİ ÖNLEMEK İÇİN ALINABİLECEK TEDBİRLER

Çakıcı (2007)'ye göre sessizlik, kurumun her biriminde kendini hissettiriyorsa çalışanlar kurumun sorunlarına yönelik fikirlerini dile getirmekten kaçınıp kasıtlı olarak sessizliği tercih ediyorlarsa; bu durum bir tehdit unsuru haline gelmiş demektir ve bu durumun giderilmesi gerekir. Bu sorunu kısa sürede çözmek kolay olmayacaktır. Çoğunlukla kurumlarda sessiz kalan ve sessiz bırakılan çalışanlar ile iş hayatı devam etmektedir.

Çalışanların sessizliğinin kırılması, kurumların sınırlı kaynaklarının daha verimli kullanılabilmesi ve üretkenlik için önemli olmakla birlikte; çalışanların çalıştıkları kurumlarda kendilerini değerli hissetmeleri, özgüvenlerinin yükselmesi ve aidiyet duyguları açısından da önemsenmelidir. Kurumlarda sessizliğe neden olan koşulları kırmak ve güven ortamını yaratmak yönetimlerin sorumluluğundadır ve yöneticiler kalıplaşmış inanç yapılarını değiştirmeye bunu sağlayabilirler. Sessizlik probleminin çözümünde yöneticiler baskın rol üstlenirler. Katılımcı yönetim ve yukarı doğru iletişim uygulamalarını önemseyen yöneticiler, çalışanlarını karşılaştıkları problemler ve kaygıları ile ilgili olarak samimiyetle dinleyebilir, onları destekleyici tavırları sayesinde çalışma ortamında çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilirler. Her ne kadar kurumlar, çalışanlarına yönelik demokratik bir ortam

sağlama gayreti içerisinde olsa da çalışanlar olumsuz geri bildirimler veya farklı fikirlerini beyan etme konusunda sessiz kalabilmektedirler. Yöneticiler çalışanların konuşmalarını destekleyen sistemler, iletişim kanalları geliştirebilirler. Kurumlarda genellikle çalışan sessizliği yöneticiler tarafından rıza ve memnuniyet nedeni olarak algılansa da, kurumlarda sorunlar çoğunlukla sessiz kalınarak örtülmektedir (Çakıcı, 2007).

Çakıcı (2008) yılında yayınladığı çalışma sonucunda, kurumsal sessizlik sorununun tespitinin ve çözümünün kolay bir şekilde gerçekleşmeyeceğine bu konuda daha çok araştırma yapılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Aynı zamanda; çalışan sessizliğinin nasıl ortaya çıkarılacağı, engelleneceği ve yönetileceğinin önemli konular olduğunu ve sessizliğin temeline inebilmek için kültür ve kişilik boyutunun, farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmalar ile de örgütsel ve yönetsel boyutlarının da araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Alpaslan ve Kayalar ise (2012) yılındaki çalışmalarında kurumlardaki açık iletişim kanallarının, şeffaf yönetim yapısının, sürekli ve doğru bilgi akışının çalışanların kurumsal faaliyetlere katılımını teşvik edip artıracaklarını belirtmişlerdir.

4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

4.1.ÖRGÜTSEL GÜVEN ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mohamed ve arkadaşları (2012) yılında Hindistan Tiruchirappalli'deki iki özel banka çalışanlarına yönelik yaptıkları *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Çalışma* isimli araştırma kapsamında 101 banka çalışanına anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların iş tatmininin örgütsel güven ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Top (2012) yılında gerçekleştirdiği *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili* isimli ampirik araştırma kapsamında İstanbul'daki 5 eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 304 doktor ve 254 hemşireye anket uygulamıştır. Anket sonucunda elde ettiği verileri regresyon analizine tabi tutarak sağlık çalışanları arasında örgütsel güven ve iş tatmini arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Güçel ve arkadaşları (2012) yılında *Etik Liderlik ile Örgütsel Güven, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Vaka Analizi* isimli çalışmaları kapsamında Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden birinin 178 idari ve akademik personeline uyguladıkları anket sonucunda verileri üç boyutlu regresyon analizi ile yorumlamışlardır. Araştırma sonucunda; örgütsel güvenin çalışanların iş tatminini artırdığı, örgütsel güvenin iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Top ve arkadaşları (2013) yılında gerçekleştirdikleri *İki Türk Hastanesinde Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin Analizi* isimli ampirik çalışma kapsamında iki kamu hastanesinde çalışan 804 personele uyguladıkları anket sonuçlarını korelasyon ve çoklu regresyon yöntemleri ile analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda; iş tatmini ve örgütsel güven arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu; iş tatmininin iki boyutu olan ücret ve denetimin de örgütsel güven için bağlayıcı değişkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Güçer ve Demirdağ (2014) yılında gerçekleştirdikleri *Örgütsel Güven ve İş Tatmini: Oteller Üzerine Bir Araştırma* isimli ampirik çalışma kapsamında Afyon ve Ankara’da faaliyet gösteren 19 termal ve şehir otellerinde çalışan 408 personele uyguladıkları anket sonucunda elde ettikleri verileri t-testleri, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri ile test ederek oluşturdukları hipotezlerin desteklendiği sonucunu elde etmişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu; bunun yanında çalışanların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına yönelik hissettikleri güvenin kuruma hissettikleri güvene oranla yaşayacakları iş tatminini daha kuvvetli etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Avram ve arkadaşlarının (2015) yılında *Güven İklimi ve Örgütsel Güvende İş Tatmininin Aracı Rolü* isimli ampirik çalışması kapsamında sağlık sisteminden 147 katılımcıya anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, yüksek iş tatmininin yüksek örgütsel güvenin göstergesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güven iklimine yönelik olumlu algı, yüksek düzeyde iş tatminine yol açmakta bu durum da yüksek örgütsel güven ortamını sağlamaktadır.

Herminingsih (2017) yılında gerçekleştirdiği *Liderlere Yönelik Örgütsel Adalet ve Güvenin İş Tatmini Ara Değişkeni ile Çalışanların Kuruma Bağlılığına Etkisi* isimli ampirik araştırma kapsamında Endonezya Jabodetabek bölgesinde faaliyet gösteren firmaların 150 çalışanına bir anket uygulamış, anket verilerinin analizini AMOS paket programı kullanarak yapısal eşitlik modeline (SEM) göre gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, liderlere yönelik güvenin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dalati ve arkadaşları (2017) yılında *Sürdürülebilir Liderlik ve Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Suriye’deki Yüksek Öğretim Kurumları için Ampirik Çalışma* isimli araştırmaları kapsamında Damascus’taki iki üniversitede çalışan 73 akademik ve idari personele anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, Suriye’deki yükseköğretim kurumlarındaki örgütsel güvenin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Boyacı ve arkadaşlarının (2018) yılında yaptıkları *Okul Yöneticilerinin Liderliğinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü* isimli ampirik araştırma kapsamında Şanlıurfa’daki 2561 öğretmene anket uygulamışlardır. Anket verileri yapısal eşitlik modeli (SEM) ile analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde,

örgütsel güvenin iş doyumunu orta düzeyde etkilediği ve öğretmenlerin iş doyumunun artmasının öğretmenlerin kuruma güvenmeleri ile mümkün olduğu sonucu elde edilmiştir.

Li ve arkadaşları (2018) yılında *Öğretmenlerin İş Performansına İlişkin Çok Düzeyli Bir Model: Duygusal Zekanın, İş Tatmininin ve Örgütsel Güvenin Etkilerini Anlamak* isimli ampirik çalışma kapsamında Çin'deki ilkokullarda çalışan 881 öğretmen ve 37 müdürden oluşan örneklem ile yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel güvenin iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Gider ve arkadaşlarının (2019) yılında *Türk Hastanelerinde Örgütsel Güven, Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini: Kamu Politikası ve Sağlığı için Çıkarımlar* isimli araştırmaları kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren dört eğitim araştırma hastanesinde çalışan 304 doktora uyguladıkları anketin sonuçlarını regresyon analizi ile yorumlamışlardır. Araştırma sonucunda; örgütsel güvenin iş tatmininin önemli bir yordayıcısı olduğu, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sarıkaya ve Kara (2020) yılında Ankara'daki ilköğretim ve lise öğretmenlerine yönelik yaptıkları *İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek* isimli ampirik çalışma kapsamında Ankara Yenimahalle Bölgesi'ndeki basit tesadüfi örnekleme tekniği ile belirledikleri 497 öğretmene anket uygulamışlardır. Anket sonucunda elde edilen veriler; korelasyon, basit ve çoklu regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş tatmin seviyeleri ile örgütsel güven dereceleri arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.

4.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çakınberk ve arkadaşları (2014) yılında *Türkiye'deki Bir Kamu Üniversitesinde Çalışan Akademik Personele Yönelik Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği* isimli ampirik çalışma kapsamında 156 akademik personele anket uygulamışlardır. Anket sonuçları regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü, orta düzeye yakın, anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Singh ve Malhotra (2015) yılında Kuzey Hindistan'da faaliyet gösteren on kamu ve özel sektör eğitim enstitüsünde çalışan akademisyenlere yönelik yaptıkları *Örgütsel*

Destek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü isimli ampirik çalışma kapsamında 268 akademisyene anket uygulamışlardır. Anket sonuçları tanımlayıcı ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgütsel güven ile negatif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dedahanov ve Rhee (2015) yılında Güney Kore’de çalışanlara yönelik *Örgütsel Güven, Sessizlik ve Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* isimli ampirik çalışma kapsamında 753 yüksek nitelikli çalışana anket uygulamıştır. Anket sonuçları yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, kuruma duyulan güvenin kabullenici sessizlik ile yöneticiye duyulan güvenin ise savunmacı sessizlik ile negatif yönlü ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Elçi ve arkadaşlarının (2016) yılında İstanbul Emniyet Teşkilatı bünyesinde çalışan emniyet görevlilerine yönelik yaptıkları *Örgütsel Adalet Algısının ve Lidere Güvenin Örgütsel Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Emniyet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama* isimli ampirik çalışma kapsamında 658 emniyet personeline uyguladıkları anket sonuçları korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin alt başlıklarından olan lidere güvenin savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlam (2016) yılında Uşak il merkezinde bulunan beş mesleki ve teknik lisede çalışan öğretmenlere yönelik yaptıkları *Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Algıladıkları Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri* isimli ampirik çalışma kapsamında 293 öğretmene anket uygulamıştır. Anket sonuçları korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda; meslek lisesi öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güvenin yüksek olduğu, örgütsel sessizliğin ise öğretmenlerde orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin azalmasının örgütsel sessizliğin türleri olan kabullenici ve savunmacı sessizliği artırdığı, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında karşılıklı negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yangın ve Elma (2017) yılında Samsun’da bulunan 195 ilköğretim ve lisede çalışan öğretmenlere yönelik yaptıkları *Etkileşimsel Adalet, Yöneticiye Güven ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki* isimli ampirik çalışma kapsamında 4761 öğretmene anket uygulamışlardır. Anket sonuçları çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticiye güven ile öğretmenlerin

örgütsel sessizliği arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Abdillah ve arkadaşları (2018) yılında Endonezya'daki vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlere yönelik yaptıkları *Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Bağlılığı Yordayan Faktörler* isimli ampirik çalışma kapsamında 309 akademisyene anket uygulayarak elde edilen sonuçları yapısal eşitlik modeli ile test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel güven hissi düşük çalışanların örgütte sessiz kalmaya eğilimli olduğu yani örgütsel güvenin örgütsel sessizlik ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Vakola ve Bouradas (2005) yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına yönelik yaptıkları *Örgütsel Sessizliğin Öncülleri ve Sonuçları: Ampirik Bir Araştırma* isimli çalışma kapsamında 677 çalışana anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin çalışanların sessizliğine yönelik tutumlarının iş tatmininin en güçlü yordayıcısı olduğunu; yöneticilerin çalışanları ile fikir alış-verişinde bulunmasının, tartışma ortamlarını iyi yönetmesinin ve çalışanlarına ilgili olmasının çalışanların işlerine yönelik tatminine katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Amah ve Okafor (2008) yılında Nijerya'da finans, hizmet ve yağ sanayisinde çalışanlara yönelik yaptıkları *Sessizlik İklimi, Çalışan Sessizliği ve Çalışanların İş Tutumları Arasındaki İlişkiler: Öz Saygı ve Kontrol Odağının Rolü* isimli ampirik çalışma kapsamında 600 çalışana anket uygulamışlardır. Araştırma sonuçları yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel sessizliği ile iş tatminleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yılmaz ve arkadaşları (2016) yılında Ankara ve Çankırı'daki bankalarda çalışan personele yönelik yaptıkları *Örgütsel Sessizliğin İş tatminine Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* isimli ampirik çalışma kapsamında 138 personele anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel sessizliği arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Sarrafoğlu ve Günsay (2020) yılında kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışanlara yönelik yaptıkları *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri* isimli ampirik çalışma kapsamında

363 çalışana anket uygulamışlardır. Anket sonuçları; betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonucunda, kabullenici sessizlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Savunmacı ve koruma amaçlı sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Parlar ve arkadaşları (2021) yılında Türkiye'nin bir ilindeki dört hastanede çalışan hemşirelere yönelik yaptıkları *Örgütsel Sessizliğin Hemşirelerin İş Tatminine ve Performansına Etkileri* isimli ampirik çalışma kapsamında 671 hemşireye anket uygulamışlardır. Anket sonucunda; örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

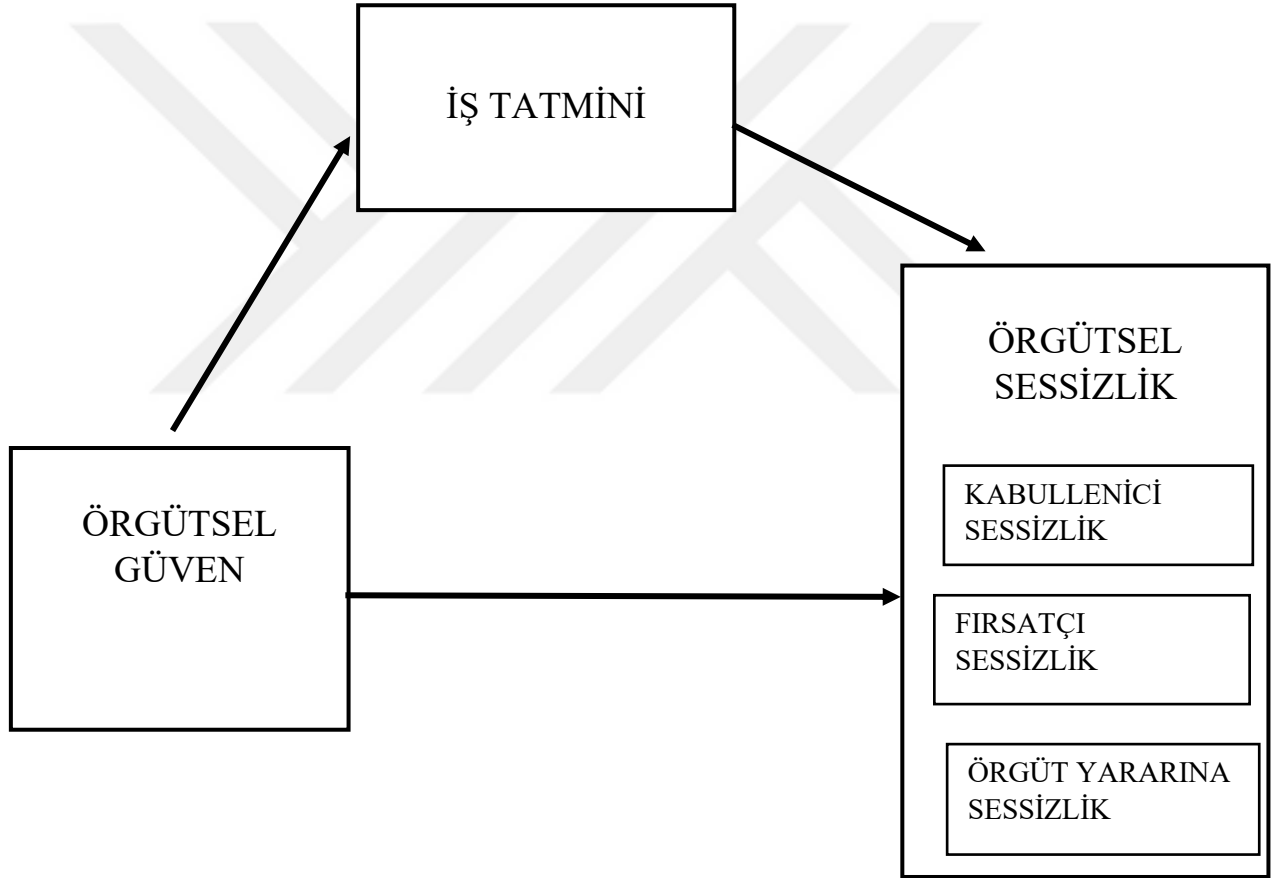
4.4.ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Fard ve Karimi (2015) yılında yaptıkları *Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Kuruma Bağlılık ile Birlikte Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkisi* isimli araştırma kapsamında İsfahan'daki İslami Azad Üniversitesi çalışanlarından rastgele seçtikleri 180 kişiye anket uygulamışlardır. Araştırma kapsamında çalışanların iş tatmini ve kuruma bağlılığı ile birlikte örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki yapısal modeli araştırmaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu; iş tatmini ile ise pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.METODOLOJİ

5.1.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Şekil 8.'deki araştırma modeli; oluşturduğumuz hipotezler kapsamında ele aldığımız örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik türleri olan kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkileri göstermektedir. Ayrıca; araştırma kapsamında ele aldığımız tüm demografik özelliklerin de örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik türleri olan kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgütsel yararına sessizlik için farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Ana ve Alt Hipotezler

Hipotez 1: Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1a: Örgütsel güven ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Örgütsel güven ile fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: Örgütsel güven ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki

vardır.

Hipotez 2: Örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3a: İş tatmini ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3b: İş tatmini ve fırsatçı sessizlik ile arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3c: İş tatmini ve örgüt yararına sessizlik ile arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

5.2.ARAŞTIRMA EVRENİ

Araştırma ile ilgili ankete Türkiye genelinde tekstil sektöründe çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 324 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Tutarsız cevaplardan dolayı 20 anket geçersiz kabul edilerek 304 anket ile ilgili araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü ile ilgili hesaplama için <https://www.calculator.net/> web sitesi üzerinden *Sample Size Calculator* sekmesinden güvenilirlik düzeyi % 95, hata payı % 3, anketin ulaştırıldığı evren 1500 kişi ve tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalıların oranı %10 olarak giriş yapıldığında hesaplanan örneklem büyüklüğü 306'dır. Anket için 324 geri dönüş alındıktan sonra anket çalışması sonlandırılmıştır. Araştırma kapsamında; sosyo-demografik özellikler başlığı altında katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşları, mezuniyet dereceleri, sektördeki çalışma yıl sayıları ve son iş yerinde çalışma sürelerine yönelik bilgiler edinilmiştir.

5.3.VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama sürecinde halihazırda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik ölçekleri kullanılmıştır. Anket formu demografik bilgiler hariç toplamda 36 sorudan oluşmaktadır ve ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket; tekstil sektöründe çalışan beyaz yaka çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği; temeli Cumming ve Bromiley'in (1996) geliştirdiği örgütsel güven envanterine dayanan Tekingündüz'ün (2012) yılında yayınladığı doktora tezinde kullandığı ve Tüzün'ün (2006) Türkçe'ye çevirerek güvenilirliğini ve geçerliliğini ispatladığı ölçektir. Tekingündüz'ün hastanelere yönelik uyguladığı ölçek maddeleri kendi çalışmamıza uyarlanmıştır. Anket 5'li Likert şeklinde sorulmuştur ve 11 maddeden oluşmaktadır. İş tatmini için

Judge, Locke, Durham ve Kluger'in (1998) yılında 5 madde olarak geliştirdikleri Keser ve Bilir tarafından (2019) yılında Türkçe'ye uyarlanan ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak yapısal geçerliliği, güvenilirliği ve iç tutarlılığı test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik için ise Knoll ve Dick tarafından (2013) yılında geliştirilmiş, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek Türkçeye çevrilmiş olan 20 maddeli ölçek kullanılmıştır.

5.4. VERİ ANALİZ METODU

Verilerin analizi SPSS 23 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde Faktör Analizi, Güvenilirlik Testleri, ANOVA Testleri, Regresyon, Korelasyon ve Aracılık analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

5.5. SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırma kapsamında ankete katılan 304 katılımcının cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; 136'sının (%44,7) erkek, 168'inin (%55,3) kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum incelendiğinde; 106 kişinin (%34,9) bekâr, 198 kişinin (%65,1) evli olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılımda; 18-25 yaş aralığında 19 kişinin (%6,3), 26-35 yaş aralığında 89 kişinin (%29,3), 36-45 yaş aralığında 116 kişinin (%38,2), 46-55 yaş aralığında 65 kişinin (%21,4) ve 56 ve üzeri yaş aralığında 15 kişinin (%4,9) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; 36 kişinin (%11,8) lise ve altı mezunu, 219 kişinin (%72) üniversite mezunu, 40 kişinin (%13,2) yüksek lisans mezunu, 9 kişinin de (%3) doktora mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların sektörde çalışma yılı incelendiğinde; 1 yıldan az çalışan sayısı 2 kişi (%0,7), 1-5 yıl arasında çalışan sayısı 46 kişi (%15,1), 6-10 yıl arasında çalışan sayısı 44 kişi (%14,5), 11-15 yıl arasında çalışan sayısı 65 kişi (%21,4), 16 yıl ve üzeri çalışan sayısı 147 kişi (%48,4) olduğu görülmüştür. Katılımcıların son işyerinde çalışma süreleri incelendiğinde; 1 yıldan az çalışan sayısı 25 kişi (%8,2), 1-5 yıl arasında çalışan sayısı 148 kişi (%48,7), 6-10 yıl arasında çalışan sayısı 55 kişi (%18,1), 11-15 yıl arasında çalışan sayısı 33 kişi (%10,9), 16 yıl ve üzeri çalışan sayısı 43 kişi (%14,1) olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Sosyo-Demografik Özellikler Tablosu

Özellikler	Değişkenler	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	136	44,7	44,7
	Kadın	168	55,3	100,0
Medeni Durum	Bekar	106	34,9	34,9
	Evli	198	65,1	100,0
Yaş Aralığı	18-25	19	6,3	6,3
	26-35	89	29,3	35,5
	36-45	116	38,2	73,7
	46-55	65	21,4	95,1
	56 ve üzeri	15	4,9	100,0
Eğitim	Lise ve altı	36	11,8	11,8
	Üniversite	219	72,0	83,9
	Yüksek Lisans	40	13,2	97,0
	Doktora	9	3,0	100,0
Çalışma Yılı	1 yıldan az	2	,7	,7
	1-5 yıl	46	15,1	15,8
	6-10 yıl	44	14,5	30,3
	11-15 yıl	65	21,4	51,6
	16 yıl ve üzeri	147	48,4	100,0
Son İş Yerinde Çalışma Yılı	1 yıldan az	25	8,2	8,2
	1-5 yıl	148	48,7	56,9
	6-10 yıl	55	18,1	75,0
	11-15 yıl	33	10,9	85,9
	16 yıl ve üzeri	43	14,1	100,0
	Toplam	304	100,0	100

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1. VERİLERİN NORMALLİĞİ

Analizler öncesinde verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin normalliği ile ilgili olarak değerlendirme yapmadan önce örgütsel güven, iş tatmini, kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin ortalamaları SPSS’te hesaplanmıştır.

Ortalama değerler üzerinden çarpıklık ve basıklıklar hesaplanarak verilerin normal dağıldığı bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda iş tatmini, örgütsel güven, kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgütsel sessizlik için çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; her birinin ayrı ayrı -1 ve +1 aralığında olduğu görülmüştür. Bu nedenle verilerin normal dağıldığını kabul edebiliriz.

Tablo 3: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için İstatistiki Bilgiler

Betimleyici İstatistikler		İstatistik	Std. Hata
ÖRGÜTSELGÜVEN	Ortalama	3,5332	,05953
	Std. Sapma	1,03796	
	Çarpıklık	-,889	,140
	Basıklık	-,767	,279
İŞTATMİNİ	Ortalama	3,5724	,06392
	Std. Sapma	1,11445	
	Çarpıklık	-,875	,140
	Basıklık	-,774	,279
KABULLENİCİSESSİZLİK	Ortalama	2,5536	,05821
	Std. Sapma	1,01492	
	Çarpıklık	,441	,140
	Basıklık	-,940	,279
FIRSATÇISESSİZLİK	Ortalama	2,3448	,05521
	Std. Sapma	,96261	
	Çarpıklık	,611	,140
	Basıklık	-,297	,279
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Ortalama	2,7031	,06572
	Std. Sapma	1,14594	
	Çarpıklık	,269	,140
	Basıklık	-1,096	,279

ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Ortalama	2,5338	,05443
	Std. Sapma	,94908	
	Çarpıklık	,393	,140
	Basıklık	-,817	,279

6.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Keşfedici faktör analizi için örneklemin yeterliliğini ölçtüğümüz KMO ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Güvenilirlik için ise Cronbach Alfa Testi kullanılmıştır.

6.2.1.Örgütsel Güven İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Güven Ölçeğinde 4, 5, 9 ve 11. sorular olumsuz ifadeler içermekte olup örgütsel güven ölçeği ortalaması hesaplanırken ilgili sorular için ters kodlama uygulanmıştır.

Örgütsel güven için KMO testi örneklemin keşfedici faktör analizi için yeterliliğini göstermektedir. 0,971 değeri örneklemin yeterlilik anlamında iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Örgütsel Güven için KMO ve Barlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,971
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık* Ki-kare	3966,138
	df	55
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans Tablosu'nda özdeğeri 1'den büyük olan bir bileşenle bir faktör belirlenmiştir. Bu faktör toplam varyansın %79,295'ini açıklamaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Güven İçin Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	8,722	79,295	79,295	8,722	79,295	79,295
2	,465	4,229	83,524			
3	,309	2,811	86,335			
4	,239	2,170	88,505			

5	,218	1,981	90,486			
6	,217	1,974	92,460			
7	,198	1,803	94,263			
8	,180	1,639	95,902			
9	,165	1,498	97,400			
10	,154	1,404	98,804			
11	,132	1,196	100,000			

Örgütsel güven ölçeğinin güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,974 çıkmıştır. Bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa güvenirlik o oranda artmaktadır. 0,9'dan yüksek bir Cronba Alpha değeri örgütsel güven ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.2.2.İş Tatmini İçin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

İş tatmini ölçeğinde 3 ve 5. sorular olumsuz ifadeler içermekte olup iş tatmini ölçeği ortalaması hesaplanırken ilgili sorular için ters kodlama uygulanmıştır.

İş Tatmini için KMO testi değeri olan 0,911; örneklemin keşfedici faktör analizi için yeterlilik anlamında iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: İş Tatmini İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,911
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık * Ki-kare	1506,188
	df	10
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans Tablosu'nda özdeğeri 1'den büyük olan bir bileşenle bir faktör belirlenmiştir. Bu faktör toplam varyansın %83,181'ini açıklamaktadır.

Tablo 7: İş Tatmini İçin Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	4,159	83,181	83,181	4,159	83,181	83,181

2	,307	6,142	89,324			
3	,221	4,421	93,744			
4	,186	3,723	97,467			
5	,127	2,533	100,000			

İş Tatmini ölçeğinin güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,949 çıkmıştır. 0,9'dan yüksek bir Cronba Alpha değeri iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.2.3.Örgütsel Sessizlik İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel sessizlik ölçeğinde herhangi bir soru için ters kodlama uygulanmamıştır. KMO testi 0,947 değeri örneklemin keşfedici faktör analizi için yeterlilik anlamında iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,947
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık * Ki-kare	3777,961
	df	136
	Sig.	,000

Aşağıdaki tabloda örgütsel sessizlik ölçeğinin özdeğerleri 1'den büyük olan üç bileşenle üç faktör belirlenmiştir. Bunlar toplam varyansın %69,616'ını açıklamaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	9,648	56,755	56,755	9,648	56,755	56,755	4,021	23,651	23,651
2	1,179	6,935	63,690	1,179	6,935	63,690	4,015	23,620	47,271
3	1,007	5,926	69,616	1,007	5,926	69,616	3,799	22,346	69,616
4	,692	4,072	73,689						
5	,624	3,672	77,361						

6	,552	3,248	80,610						
7	,484	2,847	83,457						
8	,430	2,528	85,984						
9	,356	2,096	88,081						
10	,326	1,916	89,996						
11	,310	1,825	91,821						
12	,279	1,641	93,463						
13	,274	1,609	95,072						
14	,244	1,434	96,506						
15	,221	1,303	97,808						
16	,192	1,130	98,938						
17	,180	1,062	100,000						

Tablo 10: Döndürülmüş Bileşenler Tablosu

	Bileşen		
	1	2	3
Örgütsel sessizlik1	,814		
Örgütsel sessizlik2	,779		
Örgütsel sessizlik4	,671		
Örgütsel sessizlik11	,648	,472	
Örgütsel sessizlik9	,565		,475
Örgütsel sessizlik3	,559	,403	,443
Örgütsel sessizlik12	,553	,447	
Örgütsel sessizlik18		,767	
Örgütsel sessizlik20		,740	
Örgütsel sessizlik17		,734	
Örgütsel sessizlik14		,642	
Örgütsel sessizlik19		,605	
Örgütsel sessizlik15		,599	,502
Örgütsel sessizlik6			,816
Örgütsel sessizlik7			,812
Örgütsel sessizlik16		,404	,754
Örgütsel sessizlik8	,473		,673

1.Faktörde daha fazla yük değerine sahip olan maddeler: Örgütsel sessizlik1, Örgütsel sessizlik2, Örgütsel sessizlik3, Örgütsel sessizlik4, Örgütsel sessizlik9, Örgütsel sessizlik11, Örgütsel sessizlik12

1. Faktör kabullenici örgütsel sessizliği temsil eder ve bu faktör için açıklanan varyans %23,651'dir.

2.Faktörde daha fazla yük değerine sahip olan maddeler: Örgütsel sessizlik14, Örgütsel sessizlik15, Örgütsel sessizlik17, Örgütsel sessizlik18, Örgütsel sessizlik19, Örgütsel sessizlik20

2.Faktör fırsatçı sessizliği temsil eder ve bu faktör için açıklanan varyans %23,620'dir.

3. Faktörde daha fazla yük değerine sahip olan maddeler: Örgütsel sessizlik6, Örgütsel sessizlik7, Örgütsel sessizlik8, Örgütsel sessizlik16

3. Faktör örgüt yararına sessizliği temsil eder ve bu faktör için açıklanan varyans %22,346'dır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,952 çıkmıştır. 0,9'dan yüksek bir Cronba Alpha değeri örgütsel sessizlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.2.3.1. Kabullenici Sessizlik Güvenirlik Testi

Kabullenici sessizlik ölçeğinin güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,914 çıkmıştır. 0,9'dan yüksek bir Cronba Alpha değeri kabullenici sessizlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.2.3.2.Fırsatçı Sessizlik Güvenirlik Testi

Fırsatçı sessizlik ölçeğinin güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,886 çıkmıştır. 0,8'den yüksek bir Cronba Alpha değeri fırsatçı sessizlik ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.2.3.3.Örgüt Yararına Sessizlik Güvenirlik Testi

Örgüt yararına sessizlik ölçeğinin güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,893 çıkmıştır. 0,8'den yüksek bir Cronba Alpha değeri örgüt yararına sessizlik ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.3.REGRESYON ANALİZLERİ

Örgütsel güven, iş tatmini, kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin ortalamaları ile regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

6.3.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 1: Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1’deki bağımsız değişkenimiz örgütsel güven, bağımlı değişkenimiz örgütsel sessizliktir.

Tablo 11: Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,556 ^a	,310	,307	,78994

a. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05’ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,556 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Örgütsel sessizliğin %31’i örgütsel güven ortamı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	84,482	1	84,482	135,387	,000 ^b
	Kalıntı	188,448	302	,624		
	Toplam	272,930	303			

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSELSESSİZLİK

b. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Tablo 13: Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,331	,161		26,905	,000
	ÖRGÜTSELGÜVEN	-,509	,044	-,556	-11,636	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSELSESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 1'in doğrulanmış olduğunu; örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik örgütsel güven artışının, örgütsel sessizliği 0,509 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{ÖRGÜTSELSESSİZLİK} = 4,331 - 0,509 * (\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

6.3.1.1. Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

Örgütsel güvenin kabullenici sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel güven ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 1a: Örgütsel güven ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1a'daki bağımsız değişkenimiz örgütsel güven, bağımlı değişkenimiz kabullenici sessizliktir.

Tablo 14: Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,601 ^a	,361	,359	,81233

a. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan $R=0,601$ değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Kabullenici sessizliğin %36,1'i örgütsel güven ortamı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	112,822	1	112,822	170,972	,000 ^b
	Kalıntı	199,285	302	,660		
	Toplam	312,107	303			

a. Bağımlı Değişken: KABULLENİCİSESSİZLİK

b. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Tablo 16: Örgütsel Güvenin Kabullenici Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,631	,166		27,972	,000
	ÖRGÜTSELGÜVE					
	N	-,588	,045	-,601	-13,076	,000

a. Bağımlı Değişken: KABULLENİCİSESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 1a'nın doğrulanmış olduğunu; örgütsel güven ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik örgütsel güven artışının, kabullenici sessizliği 0,588 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{KABULLENİCİSESSİZLİK} = 4,631 - 0,588 * (\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

6.3.1.2. Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisi

Örgütsel güvenin fırsatçı sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel güven ile fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 1b: Örgütsel güven ile fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Hipotez 1b'deki bağımsız değişkenimiz örgütsel güven, bağımlı değişkenimiz fırsatçı sessizliktir.

Tablo 17: Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,560 ^a	,313	,311	,79891

a. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan $R=0,56$ değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Fırsatçı sessizliğin %31,3'ü örgütsel güven ortamı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 18: Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	88,013	1	88,013	137,897	,000 ^b
	Kalıntı	192,752	302	,638		
	Toplam	280,765	303			

a. Bağımlı Değişken: FIRSATÇISESSİZLİK

b. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Tablo 19: Örgütsel Güvenin Fırsatçı Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,179	,163		25,671	,000
	ÖRGÜTSELGÜVEN	-,519	,044	-,560	-11,743	,000

a. Bağımlı Değişken: FIRSATÇISESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 1b'nin doğrulanmış olduğunu; örgütsel güven ve fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik örgütsel güven artışının, fırsatçı sessizliği 0,519 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{FIRSATÇISESSİZLİK} = 4,179 - 0,519 * (\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

6.3.1.3. Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi

Örgütsel güvenin örgüt yararına sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel güven ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 1c: Örgütsel güven ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1c deki bağımsız değişkenimiz örgütsel güven, bağımlı değişkenimiz örgüt yararına sessizliktir.

Tablo 20: Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,380 ^a	,144	,141	1,06195

a. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan $R=0,38$ değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Örgüt yararına sessizliğin %14,4'ü örgütsel güven ortamı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 21: Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	57,318	1	57,318	50,826	,000 ^b
	Kalıntı	340,576	302	1,128		
	Toplam	397,895	303			

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK

b. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Tablo 22: Örgütsel Güvenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,184	,216		19,332	,000
	ÖRGÜTSELGÜVEN	-,419	,059	-,380	-7,129	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 1c'nin doğrulanmış olduğunu; örgütsel güven ve örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin

sonucunda, bir birimlik örgütsel güven artışının, örgüt yararına sessizliği 0,419 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK}=4,184-0,419*(\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

6.3.2. Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 2: Örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hipotez 2'deki bağımsız değişkenimiz örgütsel güven, bağımlı değişkenimiz iş tatminidir.

Tablo 23: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,940 ^a	,884	,883	,38060

a. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,94 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. İş tatmininin %88,4'ü örgütsel güven ortamı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 24: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	332,581	1	332,581	2295,905	,000 ^b
	Kalıntı	43,747	302	,145		
	Toplam	376,328	303			

a. Bağımlı Değişken: İŞTATMİNİ

b. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN

Tablo 25: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,006	,078		,079	,937
	ÖRGÜTSELGÜVEN	1,009	,021	,940	47,916	,000

a. Bağımlı Değişken: İŞTATMİNİ

Analizimiz Hipotez 2'nin doğrulanmış olduğunu; örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik örgütsel güven artışının, iş tatminini 1,009 kadar artırdığı görülmektedir.

Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{İŞTATMİNİ} = 0,006 + 1,009 * (\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

6.3.3. İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

İş tatminin örgütsel sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında iş tatmini ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 3: İş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Hipotez 3'deki bağımsız değişkenimiz iş tatmini, bağımlı değişkenimiz örgütsel sessizliktir.

Tablo 26: İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,584 ^a	,341	,339	,77173

a. Sabit: İŞTATMİNİ

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan $R=0,584$ değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Örgütsel sessizliğin %34,1'i iş tatmini ile açıklanabilmektedir.

Tablo 27: İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	93,069	1	93,069	156,270	,000 ^b
	Kalıntı	179,861	302	,596		
	Toplam	272,930	303			

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSELSESSİZLİK

b. Sabit: İŞTATMİNİ

Tablo 28: İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,310	,149		28,958	,000
	İŞTATMİNİ	-,497	,040	-,584	-12,501	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSELSESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 3'ün doğrulanmış olduğunu; iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik iş tatmini artışının, örgütsel sessizliği 0,497 kadar azalttığı görülmektedir.

Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{ÖRGÜTSELSESSİZLİK} = 4,31 - 0,497 * (\text{İŞTATMİNİ})$$

6.3.3.1. İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

İş tatminin kabullenici sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında iş tatmini ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 3a: İş tatmini ve kabullenici sessizlik ile arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3a'deki bağımsız değişkenimiz iş tatmini, bağımlı değişkenimiz kabullenici sessizliktir.

Tablo 29: İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,629 ^a	,396	,394	,79008

a. Sabit: İŞTATMİNİ

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,629 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Kabullenici sessizliğin %39,6'sı iş tatmini ile açıklanabilmektedir.

Tablo 30: İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	123,592	1	123,592	197,993	,000 ^b
	Kalıntı	188,515	302	,624		
	Toplam	312,107	303			

a. Bağımlı Değişken: KABULLENİCİSESSİZLİK

b. Sabit: İŞTATMİNİ

Tablo 31: İş Tatminin Kabullenici Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,601	,152		30,192	,000
	İŞTATMİNİ	-,573	,041	-,629	-14,071	,000

a. Bağımlı Değişken: KABULLENİCİSESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 3a'nın doğrulanmış olduğunu; iş tatmini ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik iş tatmini artışının, kabullenici sessizliği 0,573 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{KABULLENİCİSESSİZLİK} = 4,601 - 0,573 * (\text{İŞTATMİNİ})$$

6.3.3.2. İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisi

İş tatminin fırsatçı sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında iş tatmini ile fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 3b: İş tatmini ile Fırsatçı sessizlik ile arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3b'deki bağımsız değişkenimiz iş tatmini, bağımlı değişkenimiz fırsatçı sessizliktir.

Tablo 32: İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,582 ^a	,339	,337	,78375

a. Sabit: İŞTATMİNİ

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,582 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Fırsatçı sessizliğin %33,9'u iş tatmini ile açıklanabilmektedir.

Tablo 33: İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	95,258	1	95,258	155,078	,000 ^b
	Kalıntı	185,507	302	,614		
	Toplam	280,765	303			

a. Bağımlı Değişken: FIRSATÇİSESSİZLİK

b. Sabit: İŞTATMİNİ

Tablo 34: İş Tatminin Fırsatçı Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,142	,151		27,401	,000
	İŞTATMİNİ	-,503	,040	-,582	-12,453	,000

a. Bağımlı Değişken: FIRSATÇİSESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 3b'nin doğrulanmış olduğunu; iş tatmini ve fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik iş tatmini artışının, fırsatçı sessizliği 0,503 kadar azalttığı görülmektedir.

Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{FIRSATÇISESSİZLİK} = 4,142 - 0,503 * (\text{İŞTATMİNİ})$$

6.3.3.3. İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi

İş tatminin örgüt yararına sessizlik üzerine etkisi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında iş tatmini ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 3c: İş tatmini ve Örgüt yararına sessizlik ile arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3c'deki bağımsız değişkenimiz iş tatmini, bağımlı değişkenimiz örgüt yararına sessizliktir.

Tablo 35: İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,404 ^a	,163	,161	1,04985

a. Sabit: İŞTATMİNİ

Anova tablosu p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,404 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Örgüt yararına sessizliğin %16,3'ü iş tatmini ile açıklanabilmektedir.

Tablo 36: İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	65,035	1	65,035	59,006	,000 ^b
	Kalıntı	332,859	302	1,102		
	Toplam	397,895	303			

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK

b. Sabit: İŞTATMİNİ

Tablo 37: İş Tatminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,188	,202		20,683	,000
	İŞTATMİNİ	-,416	,054	-,404	-7,682	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK

Analizimiz Hipotez 3c'nin doğrulanmış olduğunu; iş tatmini ve örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik iş tatmini artışının, örgüt yararına sessizliği 0,416 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK} = 4,188 - 0,416 * (\text{İŞTATMİNİ})$$

6.4.KORELASYON ANALİZLERİ

Bu bölümde örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları ayrı bir başlık altında verilmiştir.

6.4.1.Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler için Korelasyon Analizi

Aşağıdaki tablodaki verilerin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu gözükmemektedir.

Örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,94$, $p<0,01$)

Örgütsel güven ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,601$, $p<0,01$)

Örgütsel güven ve fırsatçı sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,56$, $p<0,01$)

Örgütsel güven ve örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,38$, $p<0,01$)

Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,556$, $p<0,01$)

İş tatmini ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,629$, $p<0,01$)

İş tatmini ve fırsatçı sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,582$, $p<0,01$)

İş tatmini ve örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,404$, $p<0,01$)

İş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=-0,584$, $p<0,01$)

Kabullenici sessizlik ile fırsatçı sessizlik arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,795$, $p<0,01$)

Kabullenici sessizlik ile örgüt yararına sessizlik arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,749$, $p<0,01$)

Kabullenici sessizlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,926$, $p<0,01$)

Fırsatçı sessizlik ile örgüt yararına sessizlik arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,699$, $p<0,01$)

Fırsatçı sessizlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,903$, $p<0,01$)

Örgüt yararına sessizlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,906$, $p<0,01$)

Tablo 38: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		ÖRGÜT SELGÜ VEN	İŞT AT MİN İ	KABULLE NİCİSESSİ ZLİK	FIRSAT ÇİSESSİ ZLİK	ÖRGÜTYARA RINASESSİZL İK	ÖRGÜT SELSES SİZLİK
ÖRGÜTSELG ÜVEN	Pear son Kor elas yon	1	,940 **	-,601**	-,560**	-,380**	-,556**
	Sig. (2 Yön lülü)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304

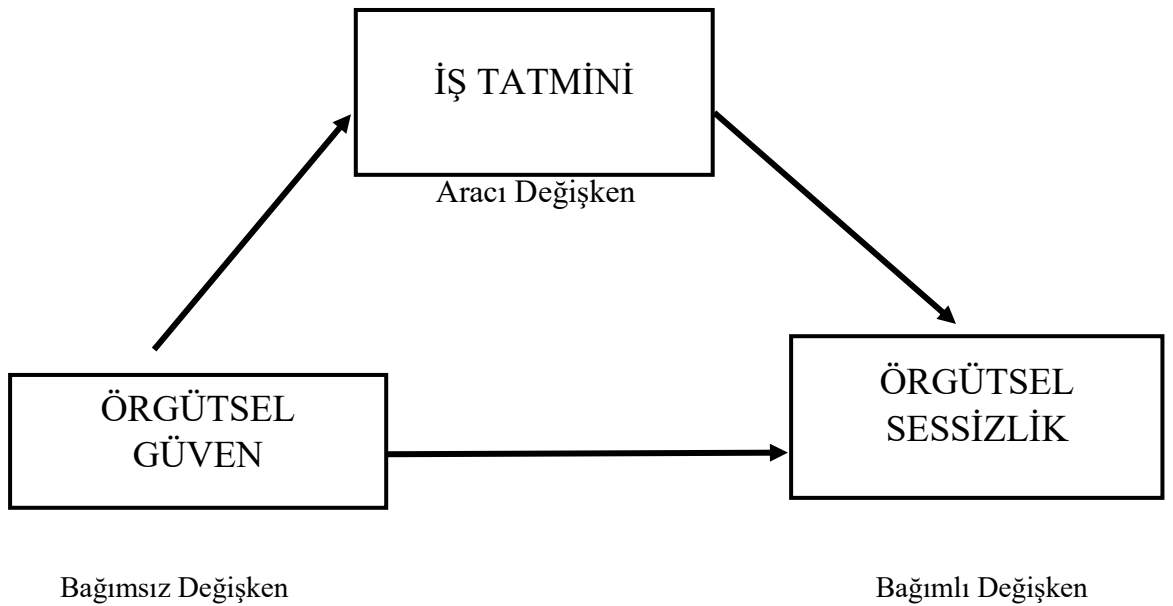
İŞTATMİNİ	Pearson Korrelasyon	,940**	1	-,629**	-,582**	-,404**	-,584**
	Sig. (2 Yönlü)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
KABULLENİCİSİZLİK	Pearson Korrelasyon	-,601**	-,629**	1	,795**	,749**	,926**
	Sig. (2 Yönlü)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
FIRSATÇİSİZLİK	Pearson Korrelasyon	-,560**	-,582**	,795**	1	,699**	,903**
	Sig. (2 Yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Pearson Korrelasyon	-,380**	-,404**	,749**	,699**	1	,906**
	Sig. (2 Yönlü)						
	N						

	Sig. (2 Yön lü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Pear son Kor elas yon	-,556**	,584**	,926**	,903**	,906**	1
	Sig. (2 Yön lü)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304

** p<0,01 (2 yönlü)

6.5.ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI

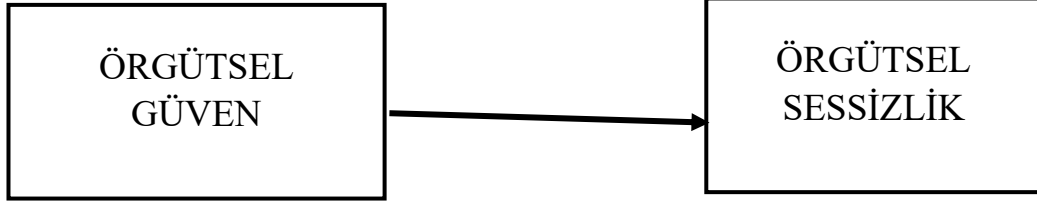
Bu analiz kapsamında bağımsız değişkenimiz örgütsel güven, bağımlı değişkenimiz örgütsel sessizlik, aracı değişken olduğunu varsaydığımız değişken ise iş tatminidir.



Şekil 9: Aracı Değişken Etkisi

6.5.1.Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

6.3.Regresyon analizleri bölümünün 6.3.1.başlığı altında Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi incelenmiştir. Tablolar ilgili başlık altında yer almaktadır.



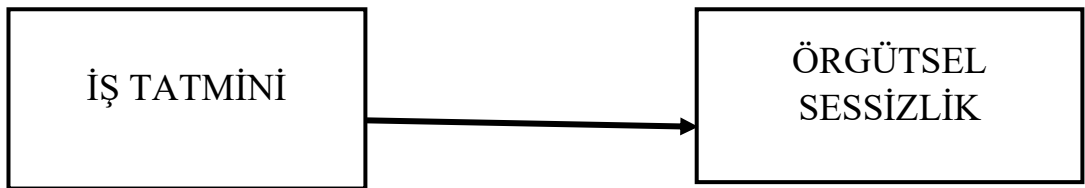
Şekil 10: Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Araştırma Modeli

Anova tablosundaki p değeri (0,000) <0,05 olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,556 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Örgütsel sessizliğin %31'i örgütsel güven ortamı ile açıklanabilmektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik örgütsel güven artışının, örgütsel sessizliği 0.509 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{ÖRGÜTSELSESSİZLİK} = 4,331 - 0,509 * (\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

6.5.2. İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

6.3.Regresyon analizleri bölümünün 6.3.3.başlığı altında İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi incelenmiştir. Tablolar ilgili başlık altında yer almaktadır.

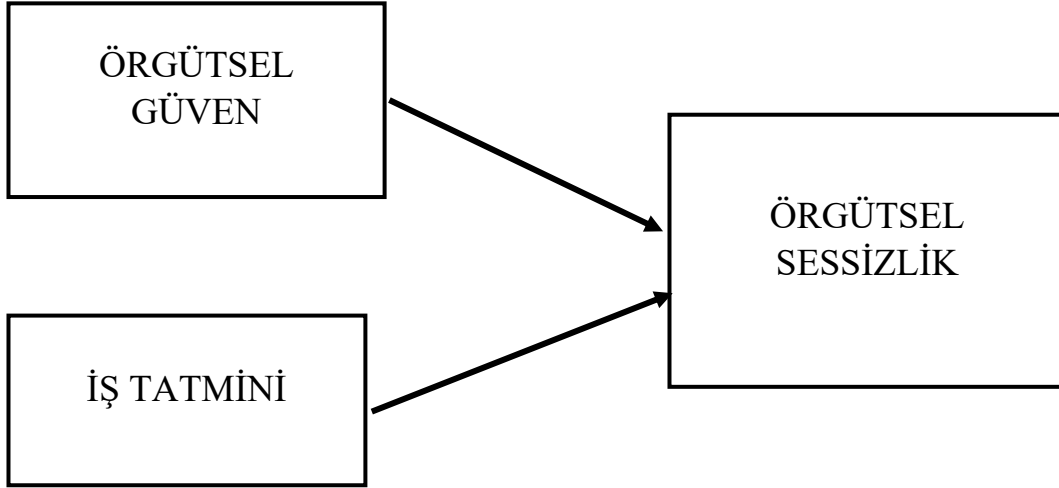


Şekil 11: İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Araştırma Modeli

Anova tablosundaki p değeri (0,000) <0,05 olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki için hesaplanan R=0,584 değerinin anlamlı olduğu ortaya çıkar. Örgütsel sessizliğin %34,1'i iş tatmini ile açıklanabilmektedir. Analizin sonucunda, bir birimlik iş tatmini artışının, örgütsel sessizliği 0.497 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon denklemi aşağıdadır:

$$\text{ÖRGÜTSELSESSİZLİK} = 4,31 - 0,497 * (\text{İŞTATMİNİ})$$

6.5.3. Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi



Şekil 12: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizliğe Etkisi Araştırma Modeli

Tablo 39: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,584 ^a	,341	,337	,77273

a. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN, İŞTATMİNİ

Tablo 40: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	93,197	2	46,599	78,040	,000 ^b
	Kalıntı	179,732	301	,597		
	Toplam	272,930	303			

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSELSESSİZLİK

b. Sabit: ÖRGÜTSELGÜVEN, İŞTATMİNİ

Tablo 41: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		

1	(Sabit)	4,334	,157		27,521	,000
	İŞTATMİNİ	-,446	,117	-,524	-3,821	,000
	ÖRGÜTSELGÜVEN	-,058	,125	-,064	-,464	,643

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSELSESSİZLİK

$$\text{ÖRGÜTSELSESSİZLİK} = 4,334 - 0,446 * (\text{İŞTATMİNİ}) - 0,058 * (\text{ÖRGÜTSELGÜVEN})$$

Yukarıdaki tabloda Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin anlamsız çıkmasından dolayı ($p=0,643 > 0,05$) örgütsel güvenin etkisinin iş tatmini üzerinden olduğu anlaşıyor. Bu durumda iş tatmininin tam aracı etkisi olduğu sonucuna varılır.

6.6.SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İÇİN ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TURLERİ İÇİN ANALİZLERİ

6.6.1.Cinsiyetin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi

Aşağıdaki tabloda kadın ve erkek için her bir başlığa göre ortalama değerleri, standart sapma ve standart hata ortalamaları görülmektedir.

Tablo 42: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Cinsiyet Bazında İstatistiki Bilgiler

Betimleyici İstatistikler					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
ÖRGÜTSELGÜVEN	Erkek	136	3,5555	1,01701	,08721
	Kadın	168	3,5152	1,05731	,08157
İŞTATMİNİ	Erkek	136	3,5529	1,08900	,09338
	Kadın	168	3,5881	1,13764	,08777
KABULLENİCİSESSİZLİK	Erkek	136	2,5872	,99730	,08552
	Kadın	168	2,5264	1,03112	,07955
FİRSATÇİSESSİZLİK	Erkek	136	2,3738	,95312	,08173
	Kadın	168	2,3214	,97244	,07503
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Erkek	136	2,7500	1,18400	,10153
	Kadın	168	2,6652	1,11630	,08612
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Erkek	136	2,5703	,95898	,08223
	Kadın	168	2,5043	,94283	,07274

Aşağıdaki tabloda her bir başlık için $p > 0,05$ olduğundan varyanslar arasında anlamlı bir fark yoktur, varyanslar eşittir. Kadın ve erkek arasında örgütsel güven, iş tatmini,

örgütsel sessizlik ve türleri bazında fark olup olmadığını sınavan t testinin p değeri her bir başlık için >0,05 olduğu için kadınların ve erkeklerin ilgili başlıkların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 43: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri İçin Yapılan İlişkisiz Örneklem Testi

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 Yönlü)
ÖRGÜTSELGÜVEN	Varyans Eşitliği	,441	,507	,336	302	,737
İŞTATMİNİ	Varyans Eşitliği	,499	,480	-,273	302	,785
KABULLENİCİSESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,156	,693	,519	302	,604
FİRSATÇİSESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,061	,805	,471	302	,638
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,852	,357	,641	302	,522
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,167	,683	,602	302	,547

6.6.2.Medeni Durumun Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi

Aşağıdaki tabloda bekar ve evli için her bir başlığa göre ortalama değerleri, standart sapma ve standart hata ortalamaları görülmektedir.

Tablo 44: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Medeni Durum
Bazında İstatistik Bilgiler

Betimleyici İstatistikler					
	Medenidurum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
ÖRGÜTSELGÜVEN	Bekar	106	3,5600	1,02523	,09958
	Evli	198	3,5188	1,04701	,07441
İŞTATMİNİ	Bekar	106	3,5792	1,05719	,10268
	Evli	198	3,5687	1,14654	,08148
KABULLENİÇİSESSİZLİK	Bekar	106	2,4609	1,05408	,10238
	Evli	198	2,6032	,99247	,07053
FIRSATÇISESSİZLİK	Bekar	106	2,2940	1,00726	,09783
	Evli	198	2,3721	,93931	,06675
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Bekar	106	2,5495	1,12621	,10939
	Evli	198	2,7854	1,15076	,08178
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Bekar	106	2,4348	,97328	,09453
	Evli	198	2,5869	,93404	,06638

Aşağıdaki tabloda her bir başlık için $p > 0,05$ olduğundan varyanslar arasında anlamlı bir fark yoktur, varyanslar eşittir. Evli ve bekar arasında örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve türleri bazında fark olup olmadığını sınavan t testinin p değeri her bir başlık için $> 0,05$ olduğu için evli ve bekarla ilgili başlıkların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 45: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri İçin Yapılan İlişkisiz Örneklem Testi

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 Yönlü)
ÖRGÜTSELGÜVEN	Varyans Eşitliği	,518	,472	,329	302	,742
İŞTATMİNİ	Varyans Eşitliği	1,358	,245	,079	302	,937
KABULLENİCİSESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,102	,749	1,165	302	,245
FIRSATÇISESSİZLİK	Varyans Eşitliği	1,255	,264	-,673	302	,502
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,644	,423	1,715	302	,087
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Varyans Eşitliği	,038	,845	1,333	302	,184

6.6.3.Yaş Aralıklarının Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi

Aşağıdaki tabloda yaş aralıkları (18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56 ve üzeri) için her bir başlığa göre ortalama değerleri, standart sapma, standart hata değerleri görülmektedir.

Tablo 46: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Yaş Aralıkları Bazında İstatistiki Bilgiler

Betimleyici İstatistikler					
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
ÖRGÜTSEL GÜVEN	18-25	19	3,7225	1,07414	,24643
	26-35	89	3,5781	1,04915	,11121
	36-45	116	3,4005	1,03110	,09574
	46-55	65	3,5776	1,10051	,13650
	56 ve üzeri	15	3,8606	,56026	,14466
İŞ TATMİNİ	18-25	19	3,6842	1,16869	,26812
	26-35	89	3,5775	1,07595	,11405
	36-45	116	3,4517	1,20003	,11142
	46-55	65	3,6585	1,07687	,13357
	56 ve üzeri	15	3,9600	,61968	,16000
KABULLENİCİSİZLİK	18-25	19	2,4887	1,21901	,27966
	26-35	89	2,4864	1,02309	,10845
	36-45	116	2,6429	,98282	,09125
	46-55	65	2,6044	1,02947	,12769
	56 ve üzeri	15	2,1238	,84492	,21816
FIRSATÇİSESSİZLİK	18-25	19	2,2807	1,15075	,26400
	26-35	89	2,3277	,98712	,10463
	36-45	116	2,3491	,94511	,08775
	46-55	65	2,4462	,96155	,11927
	56 ve üzeri	15	2,0556	,72008	,18592
	18-25	19	2,6053	1,26742	,29077

ÖRGÜTYARARI NASESSİZLİK	26-35	89	2,5197	1,09507	,11608
	36-45	116	2,8211	1,14342	,10616
	46-55	65	2,8077	1,18236	,14665
	56 ve üzeri	15	2,5500	1,12678	,29093
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	18-25	19	2,4582	1,15853	,26578
	26-35	89	2,4446	,95256	,10097
	36-45	116	2,6044	,92427	,08582
	46-55	65	2,6194	,95025	,11786
	56 ve üzeri	15	2,2431	,83461	,21549

Aşağıdaki tabloda yaş aralıklarının örgütsel güven ve iş tatmini varyanslarının homojenliği testinin p değeri <0,05 olduğu için varyansları farklıdır. Bu nedenle bu iki başlık için Kruskal Wallis testi uygulanması gerekir. Örgütsel sessizlik ve türleri için $p > 0,05$ olduğu için varyanslar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 47: Yaş Aralıkları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Testi	df1	df2	Sig.
ÖRGÜTSELGÜVEN	4,486	4	299	,002
İŞTATMİNİ	6,602	4	299	,000
KABULLENİCİSESSİZLİK	1,150	4	299	,333
FİRSATÇİSESSİZLİK	1,343	4	299	,254
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	,345	4	299	,847
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	,702	4	299	,591

Aşağıdaki tabloda yaş aralıkları için F değerinin anlamlılık test sonucuna göre p değeri örgütsel sessizlik ve türleri için $> 0,05$ olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 48: Yaş Aralıkları İçin Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
KABULLENİCİSESSİZLİK	Gruplar Arasında	4,345	4	1,086	1,055	,379
	Gruplar İçinde	307,762	299	1,029		
	Toplam	312,107	303			
FIRSATÇISESSİZLİK	Gruplar Arasında	2,029	4	,507	,544	,703
	Gruplar İçinde	278,736	299	,932		
	Toplam	280,765	303			
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Gruplar Arasında	5,855	4	1,464	1,116	,349
	Gruplar İçinde	392,039	299	1,311		
	Toplam	397,895	303			
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Gruplar Arasında	3,139	4	,785	,870	,482
	Gruplar İçinde	269,791	299	,902		
	Toplam	272,930	303			

6.6.3.1. Yaş Aralıkları İçin Örgütsel Güven ve İş tatmini İlişkisi-Kruskall Wallis Testi

Tablo 49: Yaş Aralıklarına Göre Örgütsel Güven ve İş Tatmini Sıra Ortalamaları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması
ÖRGÜTSELGÜVEN	18-25	19	178,37
	26-35	89	158,76
	36-45	116	138,47
	46-55	65	160,81
	56 ve üzeri	15	155,10

İŞTATMİNİ	18-25	19	165,37
	26-35	89	148,68
	36-45	116	147,75
	46-55	65	159,42
	56 ve üzeri	15	165,60

Aşağıdaki tabloda örgütsel güven ve iş tatmini için ayrı ayrı $p>0,05$ olduğu için grupların örgütsel güven ve iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 50: Örgütsel Güven ve İş Tatmini için Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi

	ÖRGÜTSELG ÜVEN	İŞTATMİNİ
Ki-kare	5,673	1,675
df	4	4
Asymp. Sig.	,225	,795

6.6.4. Mezuniyet Derecesinin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi

Aşağıdaki tabloda eğitim seviyeleri (lise ve altı, üniversite, yüksek lisans ve doktora) için her bir başlığa göre ortalama değerleri, standart sapma, standart hata değerleri görülmektedir.

Tablo 51: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Mezuniyet Derecesi Bazında İstatistik Bilgiler

Betimleyici İstatistikler					
		N	Ortala ma	Std. Sapma	Std. Hata
ÖRGÜTSELGÜV EN	Lise ve altı	36	3,5051	1,06914	,17819
	Üniversite	219	3,5409	1,03397	,06987
	Yüksek Lisans	40	3,5045	1,08798	,17203
	Doktora	9	3,5859	,94269	,31423
İŞTATMİNİ	Lise ve altı	36	3,5444	1,12794	,18799
	Üniversite	219	3,5872	1,12054	,07572
	Yüksek Lisans	40	3,5400	1,13788	,17991

	Doktora	9	3,4667	,95917	,31972
KABULLENİCİS ESSİZLİK	Lise ve altı	36	2,4444	,94562	,15760
	Üniversite	219	2,5825	1,03531	,06996
	Yüksek Lisans	40	2,6214	1,00940	,15960
	Doktora	9	1,9841	,67930	,22643
FIRSATÇİSESSİZLİK	Lise ve altı	36	2,3333	,93265	,15544
	Üniversite	219	2,3569	,96950	,06551
	Yüksek Lisans	40	2,3458	,98954	,15646
	Doktora	9	2,0926	,90948	,30316
ÖRGÜTYARARI NASESSİZLİK	Lise ve altı	36	2,5833	1,13704	,18951
	Üniversite	219	2,7374	1,14395	,07730
	Yüksek Lisans	40	2,6938	1,23839	,19581
	Doktora	9	2,3889	,85797	,28599
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Lise ve altı	36	2,4537	,87229	,14538
	Üniversite	219	2,5590	,97193	,06568
	Yüksek Lisans	40	2,5537	,94771	,14985
	Doktora	9	2,1552	,67648	,22549

Aşağıdaki tabloda mezuniyet derecesine göre örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve türleri için p değeri >0,05 olduğu için varyanslar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 52: Mezuniyet Dereceleri İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Testi	df1	df2	Sig.
ÖRGÜTSELGÜVEN	,518	3	300	,670
İŞTATMİNİ	,517	3	300	,671
KABULLENİCİSESSİZLİK	2,445	3	300	,064
FIRSATÇİSESSİZLİK	,145	3	300	,933
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	1,200	3	300	,310
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	1,841	3	300	,140

Aşağıdaki tabloda F değerinin anlamlılık test sonucuna göre p değeri tüm başlıklar için $>0,05$ olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 53: Mezuniyet Dereceleri İçin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
ÖRGÜTSELGÜVEN	Gruplar Arasında	,099	3	,033	,030	,993
	Gruplar İçinde	326,343	300	1,088		
	Toplam	326,442	303			
İŞTATMİNİ	Gruplar Arasında	,219	3	,073	,058	,982
	Gruplar İçinde	376,109	300	1,254		
	Toplam	376,328	303			
KABULLENİCİSESSİZLİK	Gruplar Arasında	3,715	3	1,238	1,205	,308
	Gruplar İçinde	308,392	300	1,028		
	Toplam	312,107	303			
FİRSATÇİSESSİZLİK	Gruplar Arasında	,609	3	,203	,218	,884
	Gruplar İçinde	280,156	300	,934		
	Toplam	280,765	303			
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Gruplar Arasında	1,667	3	,556	,421	,738
	Gruplar İçinde	396,228	300	1,321		
	Toplam	397,895	303			
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Gruplar Arasında	1,675	3	,558	,618	,604
	Gruplar İçinde					
	Toplam					

	Gruplar İçinde	271,254	300	,904		
	Toplam	272,930	303			

6.6.5.Çalışma Yılıının Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi

Aşağıdaki tabloda sektörde çalışma yılları (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) için her bir başlığa göre ortalama değerleri, standart sapma, standart hata değerleri görülmektedir.

Tablo 54: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Sektörde Çalışma Yılları Bazında İstatistik Bilgiler

Betimleyici İstatistikler					
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
ÖRGÜTSELGÜVEN	1 yıldan az	2	3,4091	2,24989	1,59091
	1-5 yıl	46	3,5672	1,08588	,16010
	6-10 yıl	44	3,4174	1,08034	,16287
	11-15 yıl	65	3,3217	1,03379	,12823
	16 yıl ve üzeri	147	3,6524	,99334	,08193
İŞTATMİNİ	1 yıldan az	2	3,2000	2,54558	1,80000
	1-5 yıl	46	3,5043	1,13900	,16794
	6-10 yıl	44	3,4091	1,07050	,16138
	11-15 yıl	65	3,3415	1,19986	,14882
	16 yıl ve üzeri	147	3,7497	1,04785	,08643
KABULLENİCİS SESSİZLİK	1 yıldan az	2	2,4286	1,61624	1,14286
	1-5 yıl	46	2,5155	1,13708	,16765
	6-10 yıl	44	2,6169	1,01286	,15269
	11-15 yıl	65	2,8198	1,07745	,13364

	16 yıl ve üzeri	147	2,4305	,92823	,07656
FIRSATÇISESSİZLİK	1 yıldan az	2	2,0000	1,41421	1,00000
	1-5 yıl	46	2,3043	1,08997	,16071
	6-10 yıl	44	2,4053	1,05250	,15867
	11-15 yıl	65	2,5282	,94675	,11743
	16 yıl ve üzeri	147	2,2630	,89390	,07373
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	1 yıldan az	2	2,6250	,53033	,37500
	1-5 yıl	46	2,5870	1,18816	,17518
	6-10 yıl	44	2,5795	1,08474	,16353
	11-15 yıl	65	2,9269	1,14285	,14175
	16 yıl ve üzeri	147	2,6786	1,15643	,09538
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	1 yıldan az	2	2,3512	1,18693	,83929
	1-5 yıl	46	2,4689	1,08459	,15991
	6-10 yıl	44	2,5339	,96763	,14588
	11-15 yıl	65	2,7583	,96456	,11964
	16 yıl ve üzeri	147	2,4574	,88513	,07300

Aşağıdaki tabloda çalışma yılına göre fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgütsel sessizlik ile ilgili p değeri $>0,05$ olduğu için varyanslar arasında anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel güven, iş tatmini ve kabullenici sessizlik için p değeri $<0,05$ olduğu için varyanslar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilir. Bu nedenle bu üç değişken için Kruskal Wallis testi uygulanması gerekir.

Tablo 55: Sektörde Çalışma Yılları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Testi	df1	df2	Sig.
ÖRGÜTSELGÜVEN	2,591	4	299	,037
İŞTATMİNİ	4,113	4	299	,003
KABULLENİCİSESSİZLİK	2,815	4	299	,026

FIRSATÇISESSİZLİK	2,047	4	299	,088
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	,830	4	299	,507
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	1,647	4	299	,162

Aşağıdaki tabloda çalışma yılının fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgütsel sessizlik ile ilgili F değerinin anlamlılık test sonucuna göre p değeri>0,05 olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 56: Sektörde Çalışma Yılları İçin Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
FIRSATÇISESSİZLİK	Gruplar Arasında	3,643	4	,911	,983	,417
	Gruplar İçinde	277,122	299	,927		
	Toplam	280,765	303			
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Gruplar Arasında	4,649	4	1,162	,884	,474
	Gruplar İçinde	393,245	299	1,315		
	Toplam	397,895	303			
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Gruplar Arasında	4,395	4	1,099	1,223	,301
	Gruplar İçinde	268,535	299	,898		
	Toplam	272,930	303			

6.6.5.1.Çalışma Yılı İçin Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Kabullenici Sessizlik İlişkisi-Kruskall Wallis Testi

Tablo 57: Sektörde Çalışma Yılına Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Kabullenici Sessizlik Sıra Ortalamaları

	Çalışmayılı	N	Sıra Ortalaması
ÖRGÜTSELGÜVEN	1 yıldan az	2	167,50
	1-5 yıl	46	162,32
	6-10 yıl	44	144,75
	11-15 yıl	65	130,20
	16 yıl ve üzeri	147	161,40
İŞTATMİNİ	1 yıldan az	2	155,25
	1-5 yıl	46	145,32
	6-10 yıl	44	136,40
	11-15 yıl	65	134,78
	16 yıl ve üzeri	147	167,36
KABULLENİCİSESSİZLİK	1 yıldan az	2	133,75
	1-5 yıl	46	148,33
	6-10 yıl	44	158,17
	11-15 yıl	65	171,96
	16 yıl ve üzeri	147	143,76

Aşağıdaki tabloda $p>0,05$ olduğu için grupların örgütsel güven, iş tatmini ve kabullenici sessizliği arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 58: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Kabullenici Sessizlik için Sektörde Çalışma Yılına Göre Kruskal Wallis Testi

	ÖRGÜTSELGÜVEN	İŞTATMİNİ	KABULLENİCİSESSİZLİK
Ki-kare	6,695	8,767	5,039
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,153	,067	,283

6.6.6.Son İş Yerinde Çalışma Süresinin Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri ile İlişkisi

Aşağıdaki tabloda son iş yerinde çalışma yılları (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) için her bir başlığa göre ortalama değerleri, standart sapma, standart hata değerleri görülmektedir.

Tablo 59: Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Sessizlik ve Türleri için Son İş Yerinde Çalışma Yılı Bazında İstatistiki Bilgiler

Betimleyici İstatistikler					
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
ÖRGÜTSELGÜVEN	1 yıldan az	25	3,0727	1,11526	,22305
	1-5 yıl	148	3,5885	1,03410	,08500
	6-10 yıl	55	3,6612	,92799	,12513
	11-15 yıl	33	3,3747	1,14874	,19997
	16 yıl ve üzeri	43	3,5687	1,01331	,15453
İŞTATMİNİ	1 yıldan az	25	3,0720	1,16602	,23320
	1-5 yıl	148	3,6027	1,11684	,09180
	6-10 yıl	55	3,7127	1,02108	,13768
	11-15 yıl	33	3,4909	1,26500	,22021
	16 yıl ve üzeri	43	3,6419	1,03423	,15772
KABULLENİCİSESSİZLİK	1 yıldan az	25	2,9314	1,03355	,20671
	1-5 yıl	148	2,5396	1,02432	,08420
	6-10 yıl	55	2,6338	,95030	,12814
	11-15 yıl	33	2,6580	1,05399	,18348
	16 yıl ve üzeri	43	2,1993	,95381	,14545
FIRSATÇISESSİZLİK	1 yıldan az	25	2,6867	1,06536	,21307
	1-5 yıl	148	2,3919	1,00186	,08235
	6-10 yıl	55	2,3273	,92238	,12437
	11-15 yıl	33	2,3283	,87051	,15154
	16 yıl ve üzeri	43	2,0194	,81586	,12442
ÖRGÜTYARARI NASESSİZLİK	1 yıldan az	25	2,9600	1,11962	,22392

	1-5 yıl	148	2,7348	1,15368	,09483
	6-10 yıl	55	2,9091	1,17690	,15869
	11-15 yıl	33	2,5076	1,16841	,20339
	16 yıl ve üzeri	43	2,3314	1,00404	,15311
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	1 yıldan az	25	2,8594	,96775	,19355
	1-5 yıl	148	2,5554	,96533	,07935
	6-10 yıl	55	2,6234	,91559	,12346
	11-15 yıl	33	2,4980	,96332	,16769
	16 yıl ve üzeri	43	2,1834	,84547	,12893

Aşağıdaki tabloda son iş yerinde çalışma süresi için örgütsel güven, kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgütsel sessizlik ile ilgili p değeri $>0,05$ olduğu için varyanslar arasında anlamlı bir fark yoktur. İş tatmini için p değeri $<0,05$ olduğu için varyanslar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilir. Bu nedenle Kruskal Wallis testi yapılmalıdır.

Tablo 60: Son İş Yerinde Çalışma Yılı İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Testi	df1	df2	Sig.
ÖRGÜTSELGÜVEN	2,234	4	299	,065
İŞTATMİNİ	2,427	4	299	,048
KABULLENİCİSESSİZLİK	,575	4	299	,681
FIRSATÇISESSİZLİK	2,239	4	299	,065
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	1,262	4	299	,285
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	1,375	4	299	,242

Aşağıdaki tabloda son iş yerinde çalışma yılının örgütsel güven, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile ilgili F değerinin anlamlılık test sonucuna göre p değeri $>0,05$ olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Kabullenici sessizlik ve örgütsel sessizlik için F değerinin anlamlılık test sonucuna göre p değeri $0,05$ olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır. Farkı görebilmek için Tukey Testi yapılmalıdır.

Tablo 61: Son İş Yerinde Çalışma Yılı İçin Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik ve Türleri Varyans Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
ÖRGÜTSELGÜVEN	Gruplar Arasında	7,537	4	1,884	1,767	,135
	Gruplar İçinde	318,905	299	1,067		
	Toplam	326,442	303			
KABULLENİCİSESSİZLİK	Gruplar Arasında	9,708	4	2,427	2,400	,050
	Gruplar İçinde	302,399	299	1,011		
	Toplam	312,107	303			
FİRSATÇISESSİZLİK	Gruplar Arasında	7,830	4	1,957	2,144	,075
	Gruplar İçinde	272,936	299	,913		
	Toplam	280,765	303			
ÖRGÜTYARARINASESSİZLİK	Gruplar Arasında	11,335	4	2,834	2,192	,070
	Gruplar İçinde	386,559	299	1,293		
	Toplam	397,895	303			
ÖRGÜTSELSESSİZLİK	Gruplar Arasında	8,483	4	2,121	2,398	,050
	Gruplar İçinde	264,446	299	,884		
	Toplam	272,930	303			

6.6.6.1 Son İş Yerinde Çalışma Yılı İçin Kabullenici Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi-Tukey Testi

Aşağıdaki tabloda 1 yıldan az ve 16 yıl ve üzeri için kabullenici sessizlik ($p=0,033$) ve örgütsel sessizlik ($p=0,037$) $p < 0,05$ olduğu için bu iki yaş grubu arasında kabullenici sessizlik ve örgütsel sessizlik için anlamlı bir fark vardır.

Tablo 62: Son İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi

Tukey HSD					
Bağımlı Değişken	(I) Sonişyerindeçalışmayılı	(J) Sonişyerindeçalışmayılı	Ortalama ların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
KABULLENİCİSESSİZLİK	1 yıldan az	1-5 yıl	,39185	,21746	,374
		6-10 yıl	,29766	,24258	,736
		11-15 yıl	,27342	,26665	,844
		16 yıl ve üzeri	,73209*	,25293	,033
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,39185	,21746	,374
		6-10 yıl	-,09419	,15881	,976
		11-15 yıl	-,11843	,19360	,973
		16 yıl ve üzeri	,34024	,17422	,292
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,29766	,24258	,736
		1-5 yıl	,09419	,15881	,976
		11-15 yıl	-,02424	,22144	1,000

		16 yıl ve üzeri	,43443	,2047 2	,213
	11-15 yıl	1 yıldan az	-,27342	,2666 5	,844
		1-5 yıl	,11843	,1936 0	,973
		6-10 yıl	,02424	,2214 4	1,000
		16 yıl ve üzeri	,45867	,2327 4	,283
	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,73209*	,2529 3	,033
		1-5 yıl	-,34024	,1742 2	,292
		6-10 yıl	-,43443	,2047 2	,213
		11-15 yıl	-,45867	,2327 4	,283
ÖRGÜTSELESSİZLİK	1 yıldan az	1-5 yıl	,30394	,2033 6	,567
		6-10 yıl	,23599	,2268 4	,836
		11-15 yıl	,36141	,2493 6	,596
		16 yıl ve üzeri	,67599*	,2365 3	,037
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,30394	,2033 6	,567
		6-10 yıl	-,06796	,1485 1	,991
		11-15 yıl	,05747	,1810 4	,998
		16 yıl ve üzeri	,37205	,1629 2	,153

	6-10 yıl	1 yıldan az	-,23599	,2268 4	,836
		1-5 yıl	,06796	,1485 1	,991
		11-15 yıl	,12542	,2070 8	,974
		16 yıl ve üzeri	,44001	,1914 4	,148
	11-15 yıl	1 yıldan az	-,36141	,2493 6	,596
		1-5 yıl	-,05747	,1810 4	,998
		6-10 yıl	-,12542	,2070 8	,974
		16 yıl ve üzeri	,31459	,2176 5	,599
	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,67599*	,2365 3	,037
		1-5 yıl	-,37205	,1629 2	,153
		6-10 yıl	-,44001	,1914 4	,148
		11-15 yıl	-,31459	,2176 5	,599

*%95 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında fark vardır.

Aşağıdaki homojen alt gruplar tablolarında da aralarında fark olmayan benzeşik gruplar gösterilmektedir. 16 yıl ve üzeri ile 1 yıldan az farklı gruplarda yer aldığı için aralarında fark olduğu ortaya çıkmış olur.

Tablo 63: Kabullenici Sessizlik Homojen Alt Grup Tablosu

Tukey HSD ^{a,b}			
Sonişyerindeçalışmayılı	N	Alfa= 0.05	
		1	2
16 yıl ve üzeri	43	2,1993	

1-5 yıl	148	2,5396	2,5396
6-10 yıl	55	2,6338	2,6338
11-15 yıl	33	2,6580	2,6580
1 yıldan az	25		2,9314
Sig.		,225	,381

Tablo 64: Örgütsel Sessizlik Homojen Alt Grup Tablosu

Tukey HSD ^{a,b}			
Sonışyerindeçalışmayılı	N	Alfa= 0.05	
		1	2
16 yıl ve üzeri	43	2,1834	
11-15 yıl	33	2,4980	2,4980
1-5 yıl	148	2,5554	2,5554
6-10 yıl	55	2,6234	2,6234
1 yıldan az	25		2,8594
Sig.		,202	,396

6.6.6.2. Son İş yerinde Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi- Kruskall Wallis Testi

Tablo 65: Son İş Yerinde Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Sıra Ortalamaları

	Sonışyerindeçalışmayılı	N	Sıra Ortalaması
İŞTATMİNİ	1 yıldan az	25	115,34
	1-5 yıl	148	155,99
	6-10 yıl	55	163,71
	11-15 yıl	33	153,64
	16 yıl ve üzeri	43	146,87
	Toplam	304	

Aşağıdaki tabloda $p>0,05$ olduğu için grupların iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 66: İş Tatmini İçin Son İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Kruskal Wallis Testi

	İŞTATMİNİ
Ki-kare	5,870
df	4
Asymp. Sig.	,209

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında, tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalıların örgütsel güveninin iş tatmini ve örgütsel sessizlik üzerine etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında tekstil sektöründe çalışan 324 kişiye çalışmanın değişkenlerini ölçen anket uygulanmıştır, 304 anket geçerli sayılmış ve araştırma anketin verilerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma; örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve türleri olan kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak sosyo-demografik özellikler incelenmiştir. Ankete katılanlar incelendiğinde, yaş aralığı bazında en fazla katılımcı 116 kişi ile (%38,2) oranında 36-45 yaş aralığındaki katılımcılardır. Eğitim durumları bazında en fazla katılımcı 219 kişi ile (%72) oranında üniversite mezunlarıdır. Sektörde çalışma yılı bazında en fazla katılımcı 147 kişi ile (%48,4) oranında 16 yıl ve üzeri çalışanlar olmuştur. Son iş yerinde çalışma süreleri incelendiğinde en fazla katılımcı 148 kişi ile (%48,7) oranında 1-5 yıl arasında çalışanlar olmuştur.

Demografik verilerin incelenmesinin ardından analizler öncesinde kullanılan örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ölçeklerinin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Öncelikle örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik için ortalama değerler hesaplanmış ve normallik testlerine tabi tutulmuştur. Her bir başlık için çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde -1 ve +1 değer aralığında oldukları görülmüştür. Bu nedenle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Verilerin normal dağılımın ispat edilmesinden sonra örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik için ayrı ayrı KMO Testi ve Barlett Küresellik Testi, Faktör Analizleri ve Cronbach Alfa Testleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik için ayrı ayrı her birinin KMO testi sonucu ve Cronbach Alfa değerleri 0,90'ın üzerinde çıkmıştır. Yani ölçeklerin geçerliliğinin iyi olduğu ve oldukça güvenilir olduğu ispatlanmıştır. Örgütsel güven ve iş tatmininin faktör analizlerinde herbirinin bir boyut olduğu, örgütsel sessizliğin ise üç boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar; örgütsel sessizliğin türleri olan kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizliği temsil etmektedir. Kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ölçekleri için güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Kabullenici sessizlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir, fırsatçı

sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ölçeklerinin güvenilirliği de oldukça güvenilir bulunmuştur.

Ardından, oluşturduğumuz hipotezleri test etmek için regresyon analizleri gerçekleştirildi. Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde ($\beta=-0,509$) anlamlı ve negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılarak Hipotez 1 doğrulanmıştır. Bu sonuç, örgütsel güvenin artmasıyla çalışanlarda örgütsel sessizliğin azalacağı anlamına gelmektedir. Elde edilen sonuç, literatürdeki benzer çalışmalar ile uyumludur (Çakınberk vd, 2014; Sağlam, 2016; Yangın ve Elma, 2017; Abdillan vd., 2018; Fard ve Karimi, 2015). Hipotez 1'in alt başlığı olan diğer hipotezlerimizde örgütsel güven ile örgütsel sessizliğin türlerinin ayrı ayrı ilişkileri incelenmiştir. Örgütsel güvenin kabullenici sessizlik üzerinde ($\beta=-0,588$) anlamlı ve negatif etkisi; örgütsel güvenin fırsatçı sessizlik üzerinde ($\beta=-0,519$) anlamlı ve negatif etkisi; örgütsel güvenin örgüt yararına sessizlik üzerinde ($\beta=-0,419$) anlamlı ve negatif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile Hipotez 1'in alt hipotezleri olan Hipotez 1a, Hipotez 1b, Hipotez 1c de doğrulanmıştır. Daha açık bir ifadeyle; örgütsel güvenin artmasıyla çalışanlarda kabullenici sessizliğin, fırsatçı sessizliğin ve örgüt yararına sessizliğin ayrı ayrı azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalar ile uyumludur (Singh ve Malhotra, 2015; Dedahanov ve Rhee, 2015; Elçi vd., 2016; Sağlam, 2016).

Örgütsel güvenin iş tatmini ile olan ilişkisini test eden Hipotez 2 için yaptığımız regresyon analizi sonucunda ($\beta=+1,009$) örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu şekli ile Hipotez 2'miz doğrulanmıştır. Elde edilen sonuç, örgütsel güven arttıkça çalışanlarda iş tatmininin artacağı anlamına gelmektedir ve literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile uyumludur (Mohamed vd., 2012; Top, 2012; Güçel vd., 2012; Top vd., 2013; Güçer ve Demirdağ, 2014; Avram vd., 2015; Herminingsih, 2017; Dalati vd., 2017; Boyacı vd., 2018; Li vd., 2018; Gider vd., 2019; Sarıkaya ve Kara, 2020; Fard ve Karimi, 2015).

İş Tatmini ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test eden Hipotez 3 için yaptığımız regresyon analizi sonucunda ($\beta=-0,497$) iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu; çalışanların iş tatminin artmasıyla, çalışanlarda örgütsel sessizliğin azalacağı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuç, literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile uyumludur (Vakola ve Bouradas, 2005; Amah ve

Okafor, 2008; Yılmaz vd., 2016; Parlar vd., 2021; Fard ve Karimi, 2015). İş tatmininin örgütsel sessizliğin türleri olan kabullenici sessizlik üzerinde ($-0,573$) anlamlı ve negatif etkisi, iş tatmininin fırsatçı sessizlik üzerinde ($\beta=-0,503$) anlamlı ve negatif etkisi, iş tatmininin örgüt yararına sessizlik üzerinde ($\beta=-0,416$) anlamlı ve negatif etkileri olduğu sonuçlarına da ulaşılarak Hipotez 3'ün alt hipotezleri de doğrulanmıştır. Elde ettiğimiz sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalar ile uyumludur (Sarrafoğlu ve Günsay, 2020).

Korelasyon analizleri ile de örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkilerin derecesi, yönü ve önemleri tespit edilmiştir. En güçlü ilişki, örgütsel güven ve iş tatmini arasında ($r=0,94$) olup en zayıf ilişki, örgütsel güven ve örgüt yararına sessizlik ($r=-0,38$) arasında bulunmuştur. Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde iş tatmininin rolünü araştırdığımızda, örgütsel güvenin iş tatmini üzerinden örgütsel sessizliği etkilediği yani iş tatmininin bu ilişkide tam aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların çalıştıkları kurumda örgütsel güven hissetmelerinin çalışanların işlerinde tatmin olma düzeylerini artırdığı, bu durumun da çalışanların örgütsel sessizliğinin azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyo-demografik özellikler bazında; çalışanların örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik türleri için analizler gerçekleştirildiğinde; cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, eğitim seviyesi, sektördeki çalışma yılları nezdinde çalışanların örgütsel güveni, iş tatmini, örgütsel sessizliği ve türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Son iş yerinde çalışma yılı baz alındığında, 1 yıldan az çalışanlar ile 16 yıldan fazla çalışanlar arasında örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik 1 yıldan az süreli çalışanlarda daha fazla, 16 yıldan fazla çalışanlarda daha az bulunmuştur. İş hayatına yeni atılmış çalışanların daha fazla sessiz kalmaya meyilli olmaları, bunun yanında 16 yıldan daha fazla süredir aynı iş yerinde çalışan kişilerin kendilerine güvenlerinden ve tecrübelerinden kaynaklı olarak daha az sessiz kalmaya meyilli olmaları beklenen bir durumdur.

Araştırma sonucunda; tekstil sektöründe çalışanların çalıştıkları kurumlarda örgütsel güven hissetmelerinin çalışanların iş tatminini artırdığı, güven ortamının çalışanlarda örgütsel sessizliği azaltarak çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkmasına ve çalışanlarının kalifikasyonlarından daha etkin bir şekilde faydalanılmasına katkı

sağladığı söylenebilir. İş tatmini işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olup çalışanların mutlu olması işletmenin başarılı olması açısından çok önemlidir. Çalışanların iş tatmininin artması; motivasyon ve verimliliklerine pozitif yönde katkı sağlayarak çalışan performansını artıracaktır. Bu durum, doğrudan kurumun ilerlemesini ve kârlılığını etkileyecektir. İşveren ve yöneticilerin; kurumlarında güven ortamını oluşturmaya azami ölçüde özen göstermelerinin, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artıracak; çalışanların potansiyellerinden azami düzeyde faydalanılmasını sağlayarak kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabileceğinin bilincinde olmaları gerekir. İş tatmini artan çalışanların örgütsel sessizliği de azalarak ciddi bir problem olan çalışanların kuruma katkı sağlayacak bilgilerini ve fikirlerini gizlemelerinin önüne geçilecek ve çalışanların potansiyellerinden yararlanmak mümkün olacaktır. Bu vesileyle; iş ortamında birlik ve bütünlük sağlanmış olacak, çalışanlar kurumun amaçlarını benimseyecek, çalışanların işten ayrılma, iş gücü devir oranları düşecek ve kurumun üretim performansı, etkinliği ve verimi yükselerek kurumun sürekliliği sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmanın; hali hazırda örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel sessizlik ilişkisini birlikte inceleyen Türkiye genelinde herhangi bir yüksek lisans veya doktora tezi olmamasından dolayı bu alandaki ilk çalışma olma özelliği ile literatüre önemli bir katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, hem tekstil sektörü hem de emek yoğun farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için önemli; aynı zamanda örgütsel güven ortamının iyileştirilmesinin sağlayacağı faydalara vurgu yaparak rehber olma özelliği taşıması açısından da değerlidir. Yapılan bu çalışma ile işletmelerin ve yöneticilerin çalışanlarına sağladıkları örgütsel güven ortamlarını yeniden gözden geçirmelerine, iyileştirmelerine ve bu konuya daha fazla özen göstermelerine ön ayak olunması hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

- Alparslan, A.ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L. ve Zakaria, N. B. (2018). Organizational Trust and Organizational Silence: The Factors Predicting Organizational Commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.35), 126-131.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, N. (2008). Yataklı Tedavi kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Amah, O.E. ve Okafor, C.A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 11-21.
- Avram, E., Ionescu, D. ve Mincu, C. L. (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Boyacı, A., Karacabey, M. F. ve Bozkus, K. (2018). The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of School Administrators on Job Satisfaction of Teachers. *Educational Administration: Theory & Practice*, 24(3), 437-482.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- 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.

- Budak, S. Ö. (2015). Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 17(1), 117.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? *Detay Yayıncılık*, Ankara
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, G. (2014). Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 302-330.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 233.
- Dalati, S., Raudeliunienė, J. ve Davidavičienė, V. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence From Higher Education Institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1), 14-27.
- Dedahanov, A. T. ve Rhee, J. (2015). Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Detert, J. R., Burris, E. R. ve Harrison, D. A. (2010). Debunking Four Myths About Employee Silence. *Harvard Business Review*, 88(6), 26.
- Dienemann, J. (1998). Nursing Administration: Managing Patient Care. *Appletin & Lange*.
- Dilek, Y. (2014). Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. *Ekin Basım Yayın Dağıtım*, Bursa
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. ve Lawrence, K. A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44, 716–736.
- Dutton, J. E., Ashford, S., O'Neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. C. ve Detert, J.R. (2004). The Role of Speaking Up in Work-Life Balancing, Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives. *Lawrence Erlbaum Associates*, 391-416.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. *Alfa Basım Yayım*, İstanbul.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Ensari, M. Ş., ve Bilge, A. (2016). Effect Of Perceived Organizational Justice ve Trust In Leader On Organizational Silence Behavior: A Research On Public Security Employees. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, S1, 332-347.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.

- Ergül, O. (2015). Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Gider, Ö., Akdere, M. ve Top, M. (2019). Organizational Trust, Employee Commitment and Job Satisfaction in Turkish Hospitals: Implications For Public Policy and Health. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 25(9), 622-629.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Güçel, C., Tokmak, İ. ve Turgut, H. (2012). The Relationship of The Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of a University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 101-110.
- Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harlos, K. P. (1999). Cultures of Injustice: Organizational Correlates of Unjust Employment Relationships. *Australian Psychological Society*, 111-119.

Harquail, C. V. ve Cox, T. (1993). Organizational Culture and Acculturation. *Cultural Diversity in Organizations*, 161-176.

Herminingsih, A. (2017). The Influence of The Organizational Justice and Trust to The Leaders on Employee Engagement With Job Satisfaction as Intervening Variable. *Archives of Business Research*, 5(2), 56-69.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Jensen, J. V. (1973). Communicative Functions of Silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30, 249-257.

Johannesen, R. L. (1974). The Functions of Silence: A Plea For Communication Research. *Western Journal of Communication*, 38(1), 25-35.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17.

Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1994). Individual Differences in the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101–107.

Karacabey, A. ve Ürü Sanı, O. (2019). İşletmeye Giriş, *İstanbul Arel Üniversitesi Yayınları*, İstanbul.

Keser, A. ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.

Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları*, İstanbul.

Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance: A theoretical Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. ve Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of The Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280.

MacKenzie S. B., Podsakoff, P. M. ve Podsakoff, N. P. (2011). Challenging-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors Really Have an Impact on The Organization's Bottom Line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal Of Management Studies*, 40, 1453-1476.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.

Mishra, A. K. (1992). Organizational Responses to Crisis: The Role of Mutual Trust and Top Management Teams. (Thesis). 9308400, University of Michigan, Michigan

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London.

Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, Washington, 19(4), 443-486.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706–725.

Morrison, E. W. (2011). Voice and Silence Within Organizations: Literature Review and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5, 373–412.

Mohamed, M. S., Kader, M. M. A. ve Anisa, H. (2012). Relationship Among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24, 43–51.

Noelle-Neumann, E. (1991). The Theory of Public Opinion: The Concept of the Spiral of Silence. *Annals of the International Communication Association*, 14(1), 256-287.

Okur, (2016). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.

Önal, S. (2015). Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Parlar Kılıç, S., Öndaş Aybar, D. Ve Sevinç, S. (2021). Effect of Organizational Silence on the Job Satisfaction and Performance Levels of Nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(4), 1888-1896.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management, Emerald Group Publishing Limited*, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High Performance Organization. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sağlam, A. C. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Sarikaya, Ş. ve Kara, B. K. (2020). Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 435-466.
- Sarrafoğlu, G. B. ve Günsay, M. M. (2020). The Effects of Organizational Justice And Organizational Silence on Job Satisfaction And Employees' Intention to Leave. *Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, 15(2).
- Schneider, B. ve Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Singh, B.S.P. ve Malhotra, M. (2015). The Mediating Role of Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 9, 15-24.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D. ve Notestine, M. (2011). Elephants in Academic Medicine. *Academic Medicine*, 86(12), 1492-1499.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, Thousand Oaks, CA, *Sage Publications Inc.*
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Two Turkish Hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241.
- Top, M. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili/The Profile of Physicians' and Nurses' Organizational Commitment, Organizational Trust and Job Satisfaction. *Istanbul Business Research*, 41(2), 258.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(1), 280-297.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim 31 Mayıs 2024. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van, Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Vroom, V. H. (1962). Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159–177.

Yangın, D. ve Elma, C. (2017). The Relationship Among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325-333.

Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.

Yılmaz, S. E., Çetinel, E. ve Uysal, D. (2016). The Effect of Organizational Silence on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees. *Journal of Business Research-Türk*, 8(1), 75-99.

Yücel, P. Z. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, R. F. (2015). Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

EKLER

EK1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ANKET FORMU

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz:	Kadın() Erkek()
2.Yaşınız:	18-25() 26-35() 36-45() 46-55() 56 ve üzeri ()
3.Medeni Durumunuz:	Evli() Bekâr()
4.Eğitim Durumunuz	Lise ve altı() Üniversite() Yüksek lisans() Doktora()
5. Çalıştığınız Sektör	Tekstil () Diğer ()
6.Kaç Yıldır Çalışma Hayatındasınız?	1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıldan fazla ()
7.Bu İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?	1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıldan fazla ()

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL GÜVEN	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Kurum yönetiminin müzakerelerde gerçekleri söylediğine inanıyorum.					
2. Kurum yönetiminin bölümümüze karşı görüşmelerle belirlenmiş sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünüyorum.					
3. Bana göre kurum yönetimi güvenilirdir.					

4. Kurum yönetiminin, elinde daha fazla koz olsun diye çabaladığını düşünüyorum.					
5. Kurum yönetiminin bizim problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum.					
6. Kurum yönetiminin bizimle görüşmelerde dürüst olduğuna inanıyorum.					
7. Kurum yönetiminin, verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.					
8. Kurum yönetiminin bizi yanlış yönlendirmedigine inanıyorum.					
9. Kurum yönetiminin verdiği sözleri tutmak istemedigine inanıyorum.					
10. Kurum yönetimi, ortak beklentiler hakkında görüşmeler yaparken adil davranır.					
11. Kurum yönetiminin hassas ve savunmasız olan insanlardan faydalandığını düşünüyorum.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2.Çoğu günler işime hevesle giderim.					

3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4. İşimi eğlenceli bulurum.					
5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kalırım.					
2.Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kalırım.					
3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kalırım.					
4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kalırım.					
5. İş arkadaşlarımın ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.					
6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımın gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					

8. İş arkadaşlarım ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için iş yerinde sessiz kalırım.					
9. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
10. Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kalırım.					
11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kalırım.					
12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kalırım.					
13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kalırım.					
14. Üstlerim benim katılımımı haketmediği için işyerinde sessiz kalırım.					
15. Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kalırım.					
16. Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kalırım.					
18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kalırım.					

19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kalırım.					
20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					



EK2. ETİK KURUL ONAYI



T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-38510686-000-2300063193
Konu : Bilimsel Araştırma İçin Etik Kurul
Onayı (Jale Arslan))

Sayın İlgili Makama

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde Yüksek Lisans çalışmalarını Prof. Dr. Adem BALTACI danışmanlığında yürüten Jale Arslan tarafından sunulan "**Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı proje teklifi dosyası incelenmiş ve projenin içeriğinde etik olarak bir sorun olmadığına, ön koşulsuz olarak, oybirliği / oyçokluğu ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Alim YILMAZ
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Hayrunnisa ALAN
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Tuncay BAŞOĞLU
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Özden Zeynep OKTAY
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Tarkan OKTAY
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Ahmet AKIN
Öğretim Üyesi

Belge Doğrulama Kodu: HFCTDFF

Belge Takip Adresi:
<https://abys.medeniyet.edu.tr/ERMS/Record/InformationPage/Index>

Adres:

Telefon No: (0 216) 2803333

e-Posta:

Kep Adresi: istanbulmedeniyetuni@hs01.kep.tr

Faks No:

İnternet Adresi: www.medeniyet.edu.tr

Bilgi için :

Telefon No:

Direkt Hat:

Alim Yılmaz
Kurul Başkanı
(0 216) 2802529

