

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Buse DUMLUPINAR KURU

MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTION ON
ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY ON UNIVERSITY EMPLOYEES**

YÜKSEK LİSANS

Buse DUMLUPINAR KURU

**MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTION ON
ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY ON UNIVERSITY EMPLOYEES**

YÜKSEK LİSANS

Buse DUMLUPINAR KURU

Danışman: Doç. Dr. Ahmet GÖKÇE

**MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Örgütsel Güven Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

28/05/2025

.....
Buse DUMLUPINAR KURU

TEŞEKKÜR

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanmasında katkı ve destekleriyle yanımda olan değerli kişilere teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Öncelikle, tez sürecim boyunca engin bilgi birikimi, yönlendirici görüşleri ve sabırlı yaklaşımıyla bana rehberlik eden çok değerli danışmanım Doç. Dr. Ahmet GÖKÇE'ye en içten teşekkürlerimi sunarım. Akademik gelişimime sağladığı katkılar ve desteği benim için son derece kıymetlidir.

Çalışmalarımın farklı aşamalarında bilgi ve tecrübesiyle yol gösteren, düşünsel katkılarıyla destek olan Prof. Dr. Salih YILDIZ'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik yolculuğumda yalnızca bilgi değil, aynı zamanda manevi anlamda da destekleriyle yanımda olan Dr. Öğr. Üyesi Gülen SÖNMEZ'e; yapıcı eleştirileri ve yönlendirmeleriyle katkı sunan Öğr. Gör. Dr. Uğur Volkan ARI'ya ve çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen Arş. Gör. Salih DOĞRU'ya içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca, her zaman samimiyetle destek olan, yeri geldiğinde iş yükümü üstlenen sevgili Nilay KAYNAK'a da özel olarak teşekkür etmek isterim.

Bu süreçte en büyük teşekkür ise hayatımdaki en değerli insan, sevgili eşim Burak KURU'ya. Yalnızca bu tezin değil, yüksek lisans eğitimine başlama kararımın da en büyük destekçisi olan, her umutsuzluğa kapıldığımda beni sabırla motive eden, inancını hiçbir zaman eksik etmeyen canım eşime minnettarım. Varlığın ve desteğin bu yolculuğu mümkün kıldı.

Ayrıca, bugünlere gelmemde en büyük pay sahibi olan, beni yetiştiren, her zaman yanımda olan ve okumam için fedakârlıkta bulunan kıymetli babam İbrahim DUMLUPINAR'a; her koşulda destek olan değerli ablam Seçil Burçin KANYILMAZ'a ve her zaman sevgisini hissettiren canım kardeşim Atakan DUMLUPINAR'a da en içten teşekkürlerimi sunarım.

Buse DUMLUPINAR KURU
GÜMÜŞHANE – 2025

ÖZET

Bu araştırma, üniversite çalışanlarının örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmanın temel amacı, çalışanların örgütlerine duyduğu güvenin, düşüncelerini ifade etme eğilimlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket yoluyla toplanmış ve analizler korelasyon ile regresyon teknikleriyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, güven düzeyinin arttığı örgütlerde çalışanların sessizlik eğilimlerinin azaldığını, buna karşın güven eksikliğinde sessizliğin arttığını ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde yordadığı ve sessizlik davranışlarının yaklaşık %10'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, kıdem gibi demografik değişkenlerin örgütsel güven düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu bulgular, örgütsel güvenin bireysel demografik özelliklerden ziyade örgüt kültürü ve yönetim anlayışıyla şekillendiğini göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda açık iletişim, katılım ve ifade özgürlüğü teşvik edilmekte; bu da örgütsel sessizlik davranışlarının önlenmesine katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iletişim, Örgütsel güven, Örgütsel sessizlik, Üniversite çalışanları, Yönetim uygulamaları

SUMMARY

This study investigates the effect of university employees' perceptions of organizational trust on their levels of organizational silence. The primary objective is to examine how the level of trust employees feel toward their organization influences their willingness to express opinions and concerns. The research is based on a quantitative methodology, using a survey to collect data, which were then analyzed through correlation and regression techniques. The findings indicate a significant and negative relationship between organizational trust and organizational silence. As organizational trust increases, the tendency to remain silent decreases; conversely, low levels of trust correlate with a rise in silence behaviors. Regression analysis revealed that organizational trust significantly predicts organizational silence, accounting for approximately 10% of its variance. Additionally, demographic variables such as gender, marital status, position, and seniority were found to have no statistically significant effect on organizational trust levels. These results suggest that organizational trust is shaped more by institutional culture and managerial practices than by individual characteristics. In conclusion, organizations that foster a high-trust environment encourage open communication, participation, and freedom of expression, thereby reducing the prevalence of organizational silence.

Keywords: Organizational communication, Organizational trust, Organizational silence, University employees, Managerial practices

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
ÖZET.....	VII
SUMMARY	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
EKLER DİZİNİ.....	XIII
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	2
2.1. Örgütsel Güven Modelleri.....	6
2.2. Örgütsel Güvenin Örgüte Etkileri	8
2.3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	11
2.4. Örgütsel Güvenin Temel Bileşenleri.....	12
2.5. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Araştırmalar	14
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	16
3.1. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri	17
3.1.1. Teorik Çerçeveler.....	19
3.2. Sessizlik Davranış Türleri	19
3.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	22
3.3.1. Örgütsel Etkenler	24
3.3.2. Bireysel Etkenler.....	25
3.3.3. Yönetimsel Etkenler	26
3.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	27
3.5. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	29
3.6. Örgütsel Sessizliğin Türleri	30
4. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	32
4.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizliği Azaltıcı Etkileri	33
4.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki/Etki Üzerine Odaklanan Çalışmalar	34
5. ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	38

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	38
5.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	39
5.3. Araştırmanın Model ve Hipotezleri	39
5.4. Araştırmanın Metodolojisi	39
5.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	39
5.4.2. Veri Toplama Araçları	39
5.4.3. Veri Analizi.....	40
5.5 Araştırmanın Bulguları.....	41
5.5.1. Demografik Bilgiler	41
5.5.2 Tanımsal İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	42
5.5.3. Örgütsel Güven Puanlarının Cinsiyet, Medeni Durum, İş Yerindeki Çalışma Süresi, Meslekteki Çalışma Süresi ve Pozisyon Farklılığına İlişkin Bulgular.....	43
5.5.3.1. Örgütsel Güven Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular.....	43
5.5.3.2. Örgütsel Güven Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular	44
5.5.3.3. Örgütsel Güven Puanlarının Bulunduğu İş Yerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular	44
5.5.3.4. Örgütsel Güven Puanlarının Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine	45
Göre Farklılığına İlişkin Bulgular	45
5.5.3.5. Örgütsel Güven Puanlarının Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular	46
5.5.4. Korelasyon Analizi Bulguları	47
5.5.5. Regresyon Analizi Bulguları.....	48
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	49
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	58
ETİK KURUL KARARI	61
ÖZGEÇMİŞ	62

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye odaklanan seçilmiş türk çalışmaları.....	36
Tablo 2. Normallik Testi Verileri.....	40
Tablo 3. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler	41
Tablo 4. Güvenirlilik analizi bulguları	43
Tablo 5. Örgütsel güven ölçeğinin cinsiyet düzeyine göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları.....	43
Tablo 6. Örgütsel güven ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları.....	44
Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeğinin Bulunduğu İş Yerindeki Çalışma Süresine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 8. Örgütsel güven ölçeklerinin meslekteki süresine ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları	45
Tablo 9. Örgütsel güven ölçeğinin çalıştığı pozisyon ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları	46
Tablo 10. Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları ve İlişki Büyüklüğü (Varışlı, 2020).	47
Tablo 11. Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ölçeklerinin korelasyon analizi bulguları	47
Tablo 12. Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ölçeklerinin regresyon analizi bulguları	48

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.Araştırmanın Modeli	39
-----------------------------------	----



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları	58
---	----



1. GİRİŞ

Örgütsel güven, bir organizasyon içindeki bireylerin, yöneticilerin ve meslektaşların birbirlerine duyduğu güven duygusunu ifade eden önemli bir kavramdır. Bu güven, çalışanların iş yerindeki ilişkilerini, motivasyonlarını ve genel iş tatminlerini önemli ölçüde etkiler. Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar kendilerini daha güvende hissederler ve bu durum, onların örgüt hedeflerine ulaşma konusundaki bağlılıklarını artırır (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995:709). Güvenli bir çalışma ortamı, aynı zamanda çalışanların düşüncelerini açıkça ifade etmelerine olanak tanır ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yol açar (Dirks ve Ferrin, 2001:450). Öte yandan, "örgütsel sessizlik" kavramı, çalışanların iş yerinde düşüncelerini, fikirlerini veya endişelerini ifade etmemesi durumunu tanımlar. Örgütsel sessizlik, çalışanların, potansiyel sorunları veya geliştirilmesi gereken alanları dile getirmemeleri sonucunda, örgütün genel performansını olumsuz etkileyebilir.

Sessizlik, hem bireyler hem de organizasyonlar açısından çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilir; örneğin, çalışanların motivasyonunu azaltabilir, inovasyonu engelleyebilir ve örgütsel bağlılığı zayıflatır (Morrison ve Milliken, 2000:706). Bu bağlamda, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamak, yöneticilerin ve örgüt liderlerinin, çalışanlarının daha açık ve şeffaf bir iletişim kurmalarını sağlamak için gerekli stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Yüksek düzeyde güvenin varlığı, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda daha cesur olmalarını sağlayarak, örgütsel sessizliği azaltabilir (Yılmaz ve Demir, 2023:110). Çalışanlar, güven dolu bir ortamda, fikirlerini ve endişelerini paylaşma konusunda daha istekli hale gelirler ve bu da örgütsel öğrenmeyi teşvik eder. Bu çalışmanın amacı, örgütsel güven algısının üniversite çalışanları üzerindeki etkisini incelemek ve bu güvenin, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Çalışma, üniversite ortamında güven inşa etmenin önemini vurgulayarak, yöneticilere ve akademik liderlere, çalışanların daha açık bir iletişim kurmalarını destekleyecek politikalar geliştirmeleri konusunda önerilerde bulunmayı hedeflemektedir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel güvenin artırılmasının, örgütsel sessizliği azaltmada önemli bir strateji olabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütler, bireylerin ortak hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla bir araya geldikleri sosyal yapılar olarak tanımlanabilir. İnsan topluluklarının tarih boyunca ortaya çıkan ihtiyaçları, örgütlerin oluşumunda önemli bir rol oynamıştır. Örgüt kavramı, sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinde uzun yıllar boyunca ele alınmış ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak, örgütler, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin oluşturduğu, belirli bir yapı ve iş bölümü ile faaliyet gösteren sosyal sistemler olarak tanımlanabilir. Bu organizasyonlar, iş dünyasından kamu yönetimine kadar birçok alanda varlık gösterir ve toplumların temel yapı taşlarından biri haline gelmiştir (Yılmaz ve Çetin, 2023: 30). Türk Dil Kurumu'na göre, örgüt, herhangi bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kişilerin veya kurumların oluşturduğu teşkilat veya kuruluşa bağlı alt bölümlerin tümüne denilmektedir (tdk.gov.tr). Bu tanım, örgütlerin yalnızca resmi yapılarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireylerin ortak hedefler etrafında birleştiği sosyal yapılar olduğunu da vurgular. Örgüt, belirli bir yapı, hiyerarşi ve iş bölümü çerçevesinde faaliyet gösteren sosyal bir sistemdir. Bu yapılar, bireylerin tek başlarına başaramayacakları hedefleri kolektif olarak gerçekleştirmelerine imkan tanırken, sosyal, ekonomik, kültürel ve politik alanlarda da etkili olabilir. Sosyal sistem teorisi açısından bakıldığında, örgütler, bireylerin belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya geldikleri, etkileşim ve iş birliği geliştirdikleri yapılar olarak görülmektedir (Yıldız ve Arslan, 2023:86). Bu sosyal sistemler, yalnızca formel yapılarla sınırlı kalmaz; aynı zamanda iç dinamikleri, kültürel özellikleri ve çevresel etkileşimleriyle de şekillenir (Demirtaş ve Koç, 2023:100).

Örgütlerin oluşumu, insanların ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelme eğiliminden kaynaklanmaktadır. İnsanlık tarihinin en eski dönemlerinden beri, bireyler hayatta kalma, güvenlik sağlama, ekonomik kazanç elde etme ve toplumsal ihtiyaçları karşılama gibi nedenlerle örgütsel yapılar kurmuşlardır. Örneğin, avcı-toplayıcı toplumlar yiyecek bulmak amacıyla bir araya gelirken, tarıma dayalı toplumlarda toplu çalışmanın önemi artmış ve örgütlenme ihtiyacı doğmuştur. Örgüt kültürü, özellikle 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Pettigrew'in 1979 yılında *Administrative Science Quarterly* dergisinde yayımlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi, bu gelişmenin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin oluşum sürecinde başlıca etmenler arasında ihtiyaçların ortaya çıkışı, amaç belirleme, iş bölümü ve roller, koordinasyon, hiyerarşi ile kurallar ve normlar yer almaktadır. İhtiyaçların ortaya çıkışı,

bireylerin belirli bir amaca ulaşma gereksinimini hissetmeleriyle ilgilidir. Bu noktada, örgütler, bireylerin gerçekleştiremeyecekleri hedefleri kolektif olarak başarma imkânı sunar. Amaç belirleme aşamasında, örgütler, ortak hedefler ve vizyonlar belirleyerek bireylerin aynı doğrultuda hareket etmelerini sağlar. İş bölümü ve roller, örgüt içindeki işlerin uzmanlaşmasına ve etkin bir şekilde yürütülmesine olanak tanırken; koordinasyon ve hiyerarşi, örgütün işleyişinde düzen ve disiplin sağlar. Kurallar ve normlar ise, örgütün kültürel yapısını oluşturarak, bireylerin davranışlarını yönlendirir. Örgüt kavramı, yalnızca belirli bir yapı altında faaliyet gösteren resmi kuruluşlarla sınırlı kalmaz. İş dünyasından akademik alanlara, sivil toplum kuruluşlarından devlet kurumlarına kadar pek çok farklı yapı, örgüt olarak kabul edilebilir. Ekonomik örgütler, kar elde etme amacı güden ve genellikle özel sektörde bulunan kuruluşlardır. Kamu kurumları, devletin hizmetlerini sunan ve kamu yararını gözeten yapılardır. Sosyal örgütler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve sosyal değişim yaratmak amacıyla faaliyet gösteren yapılar olarak tanımlanabilir. Askeri ve güvenlik örgütleri, savunma ve güvenlik alanında hizmet veren kuruluşlardır. Din ve kültürel örgütler ise, inanç sistemleri ve kültürel değerleri yaymayı amaçlayan yapılardır.

Örgütler, belirli ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikler, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran unsurlar olarak öne çıkar. Amaç yönelimi, örgütlerin varlığının temel nedenini oluşturur ve bireyleri ortak hedefler etrafında toplar. Süreklilik, örgütlerin varlığını devam ettirme kapasitesini ifade ederken, hiyerarşik yapı, örgüt içindeki rollerin ve yetkilerin belirlenmesine olanak tanır. İş bölümü, her bireyin belirli görevler üstlenmesiyle, uzmanlaşmayı teşvik eder. İletişim mekanizmaları, bireyler arasında bilgi akışını sağlar ve normlar ile kurallar, örgüt içindeki davranışları yönlendiren temel ilkeleri oluşturur. Uyum ve esneklik ise, örgütün değişen koşullara adapte olabilmek yeteneğini ifade eder.

Güven, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin temel taşlarından biri olarak kabul edilir. Sosyal bilimlerde, güven, bir kişinin ya da grubun, diğer bir kişi veya grubun davranışlarına, niyetlerine veya yeteneklerine dair olumlu bir beklentiye sahip olmasını ifade eder. Bu kavram, sosyal psikoloji, organizasyonel davranış ve ekonomik teoriler gibi birçok alanda önemli bir yer tutar. Güven, bireylerin birbirlerine olan inançlarını ve güven duygularını etkileyen karmaşık bir psikolojik olgudur. Güvenin oluşturulmasında birkaç kritik bileşen bulunmaktadır. Öncelikle, bir bireyin güvenilir olarak algılanabilmesi için yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Bu, ilgili alanda gösterdiği yeteneklerle doğrudan ilişkilidir. İkinci olarak, bireyin dürüstlük ve etik değerler açısından güvenilir olması, diğerlerinin ona güven duymasını pekiştirir.

Dürüstlük, bireylerin geçmişteki davranışlarıyla örtüşen bir tutum sergilemesi anlamına gelir ve bu da güvenin temelini oluşturur. Üçüncü olarak, samimiyet, bireyin niyetlerinin ne kadar içten olduğunu gösterir ve bu da güven duygusunu artırır. Bir birey, diğerlerinin çıkarlarını gözetmediğini düşündüğünde, güven duygusu güçlenir.

Güvenin rolü, bireyler arası ilişkilerde olduğu kadar, örgütsel yapılar içinde de son derece kritiktir. Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve organizasyonun genel yapılarına duyduğu güveni ifade eder. Çalışanlar, kendilerine güvenilen bir ortamda daha yüksek motivasyonla çalışır, iş birliği yapar ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli olurlar. Yüksek düzeyde güvenin olduğu bir ortamda, çalışanlar kendilerini daha rahat ifade edebilir, sorunları dile getirebilir ve bu da örgütün genel verimliliğini artırır. Araştırmalar, örgütsel güvenin iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Aydın ve Yılmaz, 2023:129).

Güvenin oluşumu ise, bireyler arasındaki geçmiş deneyimlere bağlıdır. Bireyler, birbirleriyle olan etkileşimlerinde sürekli olarak olumlu sonuçlar elde ettiklerinde, bu durum güvenin pekişmesine yol açar. Örneğin, bir çalışanın yöneticisinden aldığı sürekli destek ve takdir, o yöneticinin güvenilir olduğuna dair bir algı oluşturur. Bu süreç, zamanla gelişen bir dinamik olarak değerlendirilir; bireyler, diğerlerinin tutum ve davranışlarını gözlemler ve bu gözlemler doğrultusunda güven duygularını şekillendirirler. Ancak güven, kolaylıkla oluşabilen ama bir o kadar da kolay yitirilebilen bir olgudur. Bir ihanet, yalan veya tutarsızlık gibi olumsuz deneyimler, bireyler arasında güvensizlik yaratabilir ve ilişkilerin kırılmasına neden olabilir. Güvenin yeniden inşası, kaybolduğunda zorlu bir süreçtir ve genellikle açık iletişim, şeffaflık ve samimiyet gerektirir. Bireylerin birbirlerine karşı duyduğu güvenin yeniden tesis edilmesi, zaman alır ve her iki tarafın da çaba göstermesini gerektirir. Bu nedenle, güvenin sürdürülmesi, her türden ilişkide kritik bir öneme sahiptir.

Örgütsel güven, bir organizasyon içindeki bireylerin, grupların ve yöneticilerin birbirlerine duyduğu güven duygusunu ifade eden karmaşık bir kavramdır. Bu güven, çalışanın iş yerinde hissettiği güven ortamının kalitesini belirler ve organizasyona olan bağlılığı, iş tatminini ve genel motivasyonu doğrudan etkiler. Örgütsel güven, bireylerin birbirlerine olan inançlarının yanı sıra, yönetime ve organizasyonun genel yapısına olan güvenlerini de kapsamaktadır. Bu durum, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini, açık iletişim kurmalarını ve işbirliği yapmalarını kolaylaştırır.

Örgütsel güvenin temelleri, genellikle üç ana bileşen üzerinden tanımlanır: yetkinlik, dürüstlük ve iyi niyet. Yetkinlik, bir bireyin veya örgütün belirli görevleri

yerine getirme kapasitesini ifade eder. Çalışanlar, yöneticilerinin ve meslektaşlarının yetkinliklerine güvenmediklerinde, iş performansları olumsuz etkilenebilir. Örneğin, yöneticilerin geçmişteki karar alma süreçlerinde gösterdikleri bilgi ve deneyim, çalışanların onlara olan güvenini şekillendirir. Bu nedenle, bir yöneticinin yetkinliği, çalışanların örgüte ve yönetime duyduğu güvenin temel taşlarından biridir (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995:720).

Dürüstlük, güvenilen kişinin ahlaki değerleri ve etik kurallara bağlılığını ifade eder. Çalışanlar, yöneticilerinin adil ve tutarlı davranışlarını gözlemlediklerinde, bu durum onların yöneticilere olan güvenini artırır. Dürüstlük, aynı zamanda şeffaflık ile de ilişkilidir; yöneticilerin karar alma süreçlerini açıklamaları, çalışanların güven duygusunu pekiştirir. Eğer çalışanlar, yöneticilerinin kararlarının ardındaki nedenleri anlayabiliyorlarsa, bu durum güven algısını olumlu yönde etkiler (Şahin ve Kaya, 2023).

İyi niyet, güvenilen tarafın, güvenen kişiye zarar vermeme niyeti ve onun çıkarlarını gözetme eğilimini ifade eder. Çalışanlar, yöneticilerinin ve meslektaşlarının iyi niyetine inandıklarında, bu güven duygusu işbirliği ve takım çalışmasını teşvik eder. Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, çalışanların bu yöneticilere olan güvenini artırır. Örneğin, bir yönetici, çalışanlarının önerilerine açık olduğunda ve bu önerileri dikkate aldığında, çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve bu durum güven duygusunu pekiştirir (Demir ve Yılmaz, 2023:109).

Örgütsel güven, sadece bireyler arası ilişkilerle sınırlı değildir; aynı zamanda örgütün genel işleyişi ve yönetim politikalarıyla da yakından ilişkilidir. Örgütsel güvenin varlığı, çalışanların iş tatminini, bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırırken, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını da teşvik eder. Çalışanlar, güvenilir bir ortamda daha yaratıcı ve iş birliğine açık hale gelirler; bu da örgütün performansını olumlu yönde etkiler. Güvenin sağlandığı ortamlarda, çalışanlar daha istekli, yaratıcı ve işbirliğine açık hale gelirler. Bunun sonucunda, örgütün genel performansı artarken, çalışan memnuniyeti de yükselir (Dirks ve Ferrin, 2001; Demircan ve Ceylan, 2003:27).

Örgütsel güvenin inşa edilmesi, yöneticilerin uyguladığı stratejilerle doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin şeffaf, adil ve tutarlı bir yönetim anlayışına sahip olmaları, çalışanların güven duygusunu güçlendirir. Ayrıca, açık iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların endişelerini dile getirmelerine olanak tanır ve bu durum güvenin pekişmesine katkıda bulunur. Çalışanların, yöneticileri ve meslektaşları ile güven temelinde bir ilişki kurabilmeleri, iş yerinde sağlıklı bir atmosfer yaratır (Shockley-Zalabak et al., 2000; Arı ve Tekin, 2023). Örgütsel güven, çalışanların örgüt içindeki bireyler, yöneticiler ve genel örgütsel yapıya karşı hissettiği güven duygusudur. Güven,

hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkar; ancak kişiye güven ile örgüte güven farklı kavramlardır (Öztürk ve Yılmaz, 2023). Luman (1989) kişisel güven ile örgütsel güven arasındaki ayrımı, kişiye güvenin kişiler arası farklara dayandığını ve bireysel bir kavram olduğunu belirterek açıklamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003). Güven, bir tarafın diğer tarafa güvenme isteği olarak tanımlanabilir (Morgan ve Hunt, 1994; Aydın ve Koç, 2023). Hosmer (1995), güveni, güvenilen tarafın doğru davranacağına dair beklentilere dayanan bir güvenme isteği ile etik davranış beklentisini ifade eden bir kavram olarak tanımlamıştır; bu, ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplere dayanan eylemleri kapsamaktadır.

2.1. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven, bireylerin ve grupların birbirlerine olan güven duygularını ifade eden karmaşık bir kavramdır ve farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, çeşitli modeller geliştirilmiş ve bu modeller, güvenin nasıl inşa edileceği, sürdürüleceği ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri konusunda önemli bilgiler sunmaktadır.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen güven modeli, örgütsel güveni üç temel unsur üzerinden açıklamaktadır. Bu modelde güvenin oluşumunda etkili olan üç ana faktör bulunmaktadır: yetkinlik, dürüstlük ve iyi niyet. Yetkinlik, güvenilen kişinin veya örgütün belirli görevleri yerine getirme kapasitesini ifade ederken, dürüstlük, güvenilen kişinin ahlaki değerleri ve etik kurallara bağlılığını belirtir. İyi niyet ise, güvenilen tarafın güvenen kişiye zarar vermeme niyeti ve onun çıkarlarını gözetme eğilimini kapsamaktadır. Bu model, bireyler arasındaki ilişkilerde güvenin nasıl oluştuğunu vurgularken, tarafların birbirinin yetkinlik, dürüstlük ve iyi niyetine dair olumlu algılara sahip olmasının önemini ortaya koyar (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995:710).

Mishra (1996) güveni, bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamaktadır. Bu modelde dört farklı güven boyutu tanımlanmıştır. Yetkinlik, örgütün ve yöneticilerin işleri etkin bir şekilde yürütebilme kapasitesini ifade ederken, dürüstlük, yöneticilerin ve çalışanların şeffaf, tutarlı ve adil davranmasını vurgular. Güvenilirlik, örgütün ve yöneticilerin sözlerinde durması ve taahhütlerini yerine getirmesi anlamına gelirken, açıklık, örgüt içinde iletişimin açık ve şeffaf olmasını gerektirir. Bu model, güvenin yalnızca bireyler arasındaki ilişkilerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütün genel

işleyişi ve yönetim politikalarıyla da doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir (Çelik ve Demir, 2023:24).

Lewicki ve Bunker (1996), güvenin dinamik bir süreç olduğunu ve üç aşamada geliştiğini öne sürmektedir. İlk aşama bilişsel güven olarak adlandırılır; bu aşamada güven, bireylerin rasyonel değerlendirmeleri ve gözlemlerine dayanır. İkinci aşama duygusal güven, zamanla gelişen duygusal bağlar ve karşılıklı destek ile güçlenir. Üçüncü aşama ise kurumsallaşmış güven olarak tanımlanmakta olup, örgüt içindeki kurallar, normlar ve sistemler tarafından desteklenen güven düzeyini ifade eder. Bu model, güvenin zaman içinde gelişen ve pekişen bir süreç olduğunu vurgulayarak, güvenin yalnızca bireyler arası etkileşimlerden değil, kurumsal yapıdan da etkilendiğini belirtir (Lewicki ve Bunker, 1996; Korkmaz ve Aydın, 2023:93).

Dirks ve Ferrin (2001), güvenin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini analiz eden bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, örgütsel güven, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Çalışanların yönetime olan güveninin artması, örgütsel performansın yükselmesine de katkı sağlar. Bu model, güvenin yalnızca bireyler arasındaki ilişkilerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütün genel işleyişi üzerindeki etkilerine de odaklanmaktadır (Yıldız ve Arslan, 2023:102).

Rousseau ve arkadaşları (1998), güveni disiplinlerarası bir bakış açısıyla ele alarak, güvenin ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış perspektiflerinden nasıl şekillendiğini incelemektedir. Bu modele göre güvenin oluşumu, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler tarafından etkilenmektedir. Bireysel faktörler kişilik özellikleri, geçmiş deneyimler ve bireylerin algılarını kapsarken; örgütsel faktörler yönetim tarzı, kurumsal kültür ve iletişim yapısını içerir. Çevresel faktörler ise toplumsal normlar, piyasa koşulları ve endüstri standartları gibi unsurları kapsamaktadır. Bu model, güvenin sadece bireyler arası bir olgu olmadığını, aynı zamanda kurumsal ve çevresel faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir (Karaca ve Demirtaş, 2023:60).

Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), örgütsel güvenin beş temel faktöre dayandığını ifade etmiştir. Bu faktörler arasında yetkinlik, açıklık, endişelere duyarlılık, paylaşılan değerler ve tutarlılık bulunmaktadır. Yetkinlik, örgütün iş süreçlerini yönetme kapasitesini belirtirken; açıklık, şeffaf iletişim ve bilgi paylaşımını ön plana çıkarır. Endişelere duyarlılık, çalışanların sorunlarına ve ihtiyaçlarına karşı gösterilen hassasiyeti temsil eder. Paylaşılan değerler, örgüt içinde ortak değerlerin ve normların varlığını ifade ederken; tutarlılık, örgütün karar alma ve yönetim süreçlerindeki istikrarı belirtir. Bu model, örgüt içindeki güvenin sürdürülebilmesi için yöneticilerin şeffaf, duyarlı ve tutarlı

bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerektiğine dikkat çeker (Shockley-Zalabak et al., 2000; Demirtaş ve Çelik, 2023:21).

Son olarak, Tan ve Lim (2009), örgütsel güvenin oluşumunu iç ve dış faktörler çerçevesinde incelemişlerdir. Bu modelde güvenin belirleyicileri, iç faktörler ve dış faktörler olarak iki ana grupta ele alınmıştır. İç faktörler, yöneticilerin liderlik tarzı, örgüt içi iletişim ve çalışanların algılarını kapsarken; dış faktörler, endüstri normları, rekabet ortamı ve toplumsal değerler gibi unsurları içermektedir. Bu model, güvenin yalnızca örgüt içindeki süreçlerden değil, aynı zamanda dış çevre dinamiklerinden de etkilendiğini savunmaktadır (Yıldız ve Arslan, 2023:75-77).

2.2. Örgütsel Güvenin Örgüte Etkileri

Örgütsel güven, bir organizasyonun iç dinamiklerini ve genel performansını etkileyen kritik bir unsurdur. Çalışanların birbirlerine, yöneticilere ve organizasyonun genel yapısına duyduğu güven, birçok olumlu sonuç doğurmakta ve bu durum, örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvenin sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırmakla kalmaz; aynı zamanda iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yenilikçilik gibi önemli unsurları da olumlu yönde etkiler.

Öncelikle, örgütsel güvenin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi dikkate değerdir. Güvenli bir ortamda çalışan bireyler, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Araştırmalar, yüksek düzeyde örgütsel güvenin iş tatminini artırdığını ve dolayısıyla iş yerinde daha olumlu bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2001; Çetin ve Yılmaz, 2023:112-115; Yıldız ve Arslan, 2023:75-80). Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, yöneticilerin adil ve şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olmaları, güven duygusunu pekiştirmektedir. Ayrıca, güvenin varlığı, çalışanların iş yerindeki stres seviyelerini de azaltır; bu da dolaylı olarak iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır. Çalışanlar, yöneticilerine ve meslektaşlarına güvendiklerinde, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli hale gelirler. Bu durum, çalışanların örgüt için daha fazla çaba göstermelerine ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla motivasyon duymalarına yol açar (Rousseau et al., 1998; Karaca ve Demirtaş, 2023:71-74; Yıldız ve Arslan, 2023:81). Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak, örgütün başarılarına katkıda bulunma eğilimindedirler.

Ayrıca, örgütsel güven, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların iş tanımlarının ötesinde, örgüt için gönüllü olarak yaptıkları katkılardır. Güvenli bir ortamda çalışan bireyler, iş arkadaşlarına yardım etme, iş birliği yapma ve örgüt içindeki diğer bireylerle olumlu ilişkiler kurma konusunda daha istekli olurlar (Organ, 1990; Demir ve Yıldız, 2023). Güvenin olduğu bir ortamda çalışanlar, takım projelerinde daha aktif rol alır ve bu durum, grup dinamiklerini olumlu yönde etkiler.

Örgütsel güvenin bir diğer önemli etkisi, çalışanların stres düzeyleri üzerindeki etkisidir. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların stres seviyelerini azaltır ve bu durum, genel iş performansını olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, güvenli bir ortamda çalıştıklarında, iş yerindeki belirsizlik ve kaygı düzeyleri azalır. Bu da, çalışanların daha verimli çalışmalarına ve işlerine daha fazla odaklanmalarına olanak tanır (Aydın ve Yılmaz, 2023:123-125; Shockley-Zalabak et al., 2000; Korkmaz ve Aydın, 2023:91). Düşük stres seviyeleri, çalışanların iş yerinde daha sağlıklı ve mutlu olmalarını sağlar; bu da dolaylı olarak örgütün genel performansını artırır.

Örgütsel güvenin itibar üzerindeki etkisi de önemli bir konudur. Güvenli bir çalışma ortamı, dışarıdan bakıldığında örgütün itibarını artırır. Çalışanlar, güvenli bir ortamda çalıştıklarında, örgütlerini daha olumlu bir şekilde temsil ederler. Bu durum, potansiyel çalışanlar ve müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratır (Karaca ve Demirtaş, 2023:56-74). Örgütün itibarı, çalışanların ve müşterilerin örgüte olan güvenini artırır ve bu da örgütün uzun vadeli başarısını destekler (Tan ve Lim, 2009:45-46).

Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), güveni şu açılardan değerlendirmiştir: (1) Farklı seviyelerde ortaya çıkan bir olgu – bireyler, ekipler, örgütler ve örgütler arası ilişkilerde kendini gösterir; (2) Kültürel köklere sahip bir kavram – örgütün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlantılıdır; (3) İletişim temelli – doğru bilgi sağlama, kararları açıklama ve şeffaflık gibi iletişim süreçleriyle ilişkilidir; (4) Dinamik bir yapı – güven inşası sürekli bir süreçtir ve zamanla gelişir; (5) Çok boyutlu bir olgu – bireylerin güven algısını şekillendiren bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar içerir. Güven, hem örgüt dışında etkileşim kurulan gruplar hem de çalışanlar için kritik bir faktördür (Demir ve Yıldız, 2023). Güvenin yalnızca kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olmadığı, aynı zamanda kültürel ve etik değerler, günlük yaşam deneyimleri ve iş ortamına bağlı olarak değişkenlik gösteren dinamik bir yapı olduğu vurgulanmaktadır (Börü, 2001). Günümüz örgütlerinde yaşanan krizlerin görünen ekonomik, sosyal ve politik nedenlerinin arkasında, aslında derin bir güven bunalımı yatmaktadır. Buna karşılık, başarılı örgütlerin temelinde kuruma, yöneticilere ve kurumsal vizyona duyulan güvenin olduğu söylenebilir

(Erdem, 2003). Ayrıca, örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir.

Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır. Çalışanlar, yöneticilerine ve meslektaşlarına güvendiklerinde, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli hale gelirler. Bu durum, çalışanların örgüt için daha fazla çaba göstermelerine ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla motivasyon duymalarına yol açar. Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak, örgütün başarılarına katkıda bulunma eğilimindedir (Yıldırım ve Arslan, 2023). Bu durum, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı artırır. Örgütsel güvenin bir diğer önemli sonucu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların iş tanımlarının ötesinde, örgüt için gönüllü olarak yaptıkları katkılardır. Güvenli bir ortamda çalışan bireyler, iş arkadaşlarına yardım etme, iş birliği yapma ve örgüt içindeki diğer bireylerle olumlu ilişkiler kurma konusunda daha istekli olurlar. Bu tür davranışlar, örgütün genel verimliliğini artırırken, aynı zamanda çalışanlar arasında dayanışma ve iş birliği duygusunu pekiştirir (Erdoğan ve Arslan, 2023). Örneğin, güvenin olduğu bir ortamda çalışanlar, takım projelerinde daha aktif rol alır ve bu durum, grup dinamiklerini olumlu yönde etkiler. Örgütsel güven, çalışanların stres düzeyleri üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların stres seviyelerini azaltır ve bu durum, genel iş performansını olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, güvenli bir ortamda çalıştıklarında, iş yerindeki belirsizlik ve kaygı düzeyleri azalır. Bu da, çalışanların daha verimli çalışmalarına ve işlerine daha fazla odaklanmalarına olanak tanır (Shockley-Zalabak et al., 2000; Korkmaz ve Aydın, 2023:95-96). Düşük stres seviyeleri, çalışanların iş yerinde daha sağlıklı ve mutlu olmalarını sağlar; bu da dolaylı olarak örgütün genel performansını artırır.

Örgütsel güvenin itibar üzerindeki etkisi de önemli bir konudur. Güvenli bir çalışma ortamı, dışarıdan bakıldığında örgütün itibarını artırır. Çalışanlar, güvenli bir ortamda çalıştıklarında, örgütlerini daha olumlu bir şekilde temsil ederler. Bu durum, potansiyel çalışanlar ve müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratır. Örgütün itibarı, çalışanların ve müşterilerin örgüte olan güvenini artırır ve bu da örgütün uzun vadeli başarısını destekler (Tan ve Lim, 2009:48-50; Karaca ve Demirtaş, 2023:67-68). İyi bir itibara sahip olmak, örgütün rekabet gücünü artırırken, müşteri sadakatini de pekiştirir. Güvenli bir ortamda çalışan bireyler, risk almaktan çekinmezler ve yeni fikirler geliştirme konusunda daha cesaretli olurlar. Bu durum, örgütün inovasyon kapasitesini artırır. Çalışanlar, yöneticilerinin destekleyici ve açık fikirli olduklarını hissettiklerinde, yeni projeler ve

yaratıcı çözümler geliştirme konusunda daha istekli hale gelirler. Örneğin, bir çalışanın yenilikçi bir fikir önerdiğinde, bu fikrin ciddiye alındığını görmek, o çalışanın daha fazla yenilikçi düşünmesine zemin hazırlar.

2.3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütsel güven, bireylerin içinde bulundukları kurumlara yönelik tutumlarını, bağlılık düzeylerini ve iş tatminlerini etkileyen temel bir olgudur. Bu güvenin inşasında bir dizi etkenin karşılıklı ve dinamik ilişkisi söz konusudur. Literatürde, örgütsel güvenin en önemli belirleyicileri arasında yönetsel adalet, liderlik tarzı, şeffaflık, iletişim kalitesi ve örgüt kültürü gibi faktörler yer almaktadır (Aydoğan, 2012; Yücel ve Koç, 2011). Özellikle yöneticilerin karar alma süreçlerinde tutarlılık göstermeleri, çalışanlara karşı tarafsız ve eşitlikçi bir tutum benimsemeleri, güvenin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008). Çalışanların örgüt içindeki gelişimlerine katkı sağlanması, onları yetkinliklerini ortaya koyabilecekleri süreçlere dâhil etme ve geri bildirim verme gibi uygulamalar, psikolojik güvenlik duygusunu artırarak örgütsel güveni pekiştirir (Kanten ve Er Ülker, 2014:137-140). Ayrıca, örgüt içerisinde var olan iletişim kanallarının açık, çift yönlü ve yapıcı nitelikte olması; yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan etkileşimin niteliğini doğrudan etkileyerek güven duygusunu olumlu yönde beslemektedir (Polat ve Meydan, 2010). Kurumun vizyon ve misyonunun çalışanlarla net bir biçimde paylaşılması, örgütsel hedeflerin ortak bir zeminde şekillenmesini sağlamakta; bu da bireylerde aidiyet hissinin güçlenmesine ve güven ilişkisinin kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün destekleyici, katılımcı ve etik değerlere dayalı olması, çalışanların kurum içindeki rolleriyle özdeşleşmesini kolaylaştırmakta ve uzun vadeli güven ilişkilerinin temelini atmaktadır (Yücel ve Koç, 2011). Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel güvenin oluşumu sadece bireysel ya da yönetsel çabalarla değil, bütüncül bir kurumsal anlayışla mümkün hale gelmektedir.

Üniversiteler, akademik ve idari çalışanın bilgi üretimi, öğrenci eğitimi ve topluma hizmet gibi çok yönlü sorumluluklar taşıdığı kurumlar olarak, örgütsel güvenin büyük önem arz ettiği ortamlardır. Üniversite çalışanın örgüte duyduğu güven, hem akademik üretkenliklerini hem de kurumsal bağlılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, üniversite yönetimlerinin aldığı kararların açık ve gerekçeli biçimde paylaşılması; akademik ve idari süreçlerde liyakat ilkesine dayalı atama ve görevlendirme yapılması güveni artıran temel etkenlerdendir (Aydoğan, 2012). Özellikle öğretim elemanlarının bilimsel özerklikleri ile idari yapı arasındaki dengeyi güven temelli bir

ilişki içinde yürütmeleri, üniversitelerdeki çalışma barışını doğrudan etkilemektedir (Polat ve Meydan, 2010).

Ayrıca, üniversite çalışanın kariyer gelişimlerini destekleyen, katılımcı yönetim anlayışına dayalı uygulamalar; bireylerin kuruma olan sadakatini ve güvenini güçlendirmektedir. Akademik terfilerde ve idari pozisyonlarda objektif ölçütlerin kullanılması, örgütsel adalet algısının sağlanması açısından kritik önemdedir (Demirel & Seçkin, 2008). Aynı şekilde, fakülte ve bölüm düzeyinde alınan kararlarda çalışanın görüşlerinin alınması, onların sürece dâhil olduklarını hissetmelerine olanak tanımakta ve güveni desteklemektedir (Kanten ve Er Ülker, 2014:137-140). Sonuç olarak, üniversite çalışanın örgütsel güven düzeyinin artırılması, yalnızca bireysel iş tatmini ve verimlilik açısından değil; kurumun akademik başarısı ve saygınlığı açısından da stratejik bir öneme sahiptir.

2.4. Örgütsel Güvenin Temel Bileşenleri

Modern örgütlerde güven, hem bireylerin hem de kurumların sürdürülebilirliği açısından merkezi bir öneme sahiptir. Özellikle bilgiye dayalı organizasyonlarda güven, çalışanların örgüt içi davranışlarını yönlendiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Tan, 2008:115-118). Örgütsel güven, sadece bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda çalışanların yönetime olan bakış açılarını, karar alma süreçlerine katılım düzeylerini ve örgütle özdeşleşme derecelerini de doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda çalışanlar, karşılaştıkları sorunları ifade etmekten çekinmekte, bu da örgütsel sessizlik olarak tanımlanan önemli bir olguyu beraberinde getirmektedir.

Örgütsel güven, bireyin örgüt içinde yer alan kişi ve sistemlere yönelik olumlu beklentileri temelinde şekillenen bir algıdır. Güvenin bulunduğu ortamda bireyler, karşılıklı iyi niyet, açıklık ve sadakatle hareket ederken; güven eksikliğinin hâkim olduğu durumlarda kuşku, kaygı ve geri çekilme davranışları gözlemlenmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011). Literaturede örgütsel güvenin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve üç temel bileşen üzerinden incelendiği görülmektedir: bireyler arası güven, yönetime güven ve örgütsel sisteme güven (Yılmaz, 2008). Bireyler arası güven, çalışanların iş arkadaşlarına duyduğu güveni ifade eder. Özellikle ekip çalışmasının yaygın olduğu örgütlerde bireyler arası güven, iş birliği ve iletişimi güçlendirerek sinerji yaratır. Güven duygusu, çalışanların bilgi paylaşımına daha açık olmalarını sağlar (Tan, 2008:120-124). Ancak bireyler arası güvensizlik, çalışanların fikirlerini açıklamaktan kaçınmalarına ve sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilir. Yöneticilere duyulan güven, örgüt

içindeki iletişimin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, yöneticilerinin adil, şeffaf ve destekleyici olduğuna inandıklarında, karşılaştıkları problemleri dile getirme konusunda daha istekli olurlar. Buna karşın yöneticilere duyulan güvensizlik, çalışanların seslerini bastırmalarına neden olabilir (Aydın, 2009). Örgüt içindeki politikalar, kurallar, ödül ve ceza sistemleri gibi yapısal unsurların adil ve tutarlı işlemesi, çalışanların örgütsel sisteme güven duymalarını sağlar. Sisteme güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini güvende hisseder ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilirler (Yılmaz, 2008). Aksi durumda ise çalışanlar, alınan kararların kişisel çıkarlar doğrultusunda verildiğini düşündüklerinde suskun kalmayı tercih edebilirler.

Güven ortamında açık iletişim, yüksek güvenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini rahatlıkla dile getirme eğilimindedir. Yönetime ve sisteme güven duyan bireyler, farklı görüşlerin cezalandırılmayacağına inanır ve bu nedenle açık iletişim kurmaktan çekinmezler (Kanten, 2012). Bu durum, örgütsel sessizliği azaltan önemli bir etkidir. Güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise çalışanlar, yönetime karşı eleştiride bulunmanın işten çıkarma, dışlanma ya da cezalandırma gibi sonuçlar doğuracağından endişe ederler. Bu nedenle daha çok sessizlik stratejisini benimserler (Tınaz, 2006:81). Güven eksikliği, özellikle ast-üst ilişkilerinde asimetrik bir iletişim ortamı doğurarak sessizlik kültürünü beslemektedir. Örgütsel güven, çalışanların psikolojik güvenlik duygularını da desteklemektedir. Edmondson (1999) tarafından ortaya atılan “psikolojik güvenlik” kavramı, bireylerin fikirlerini ifade ederken yargılanma ya da dışlanma korkusu taşımadan davranabilmelerini ifade eder. Psikolojik güvenliği yüksek olan örgütlerde sessizlik değil, katılım teşvik edilir.

Örgütsel güvenin bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki belirleyici rolü tartışmasızdır. Güven, örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve iş birliği gibi süreçleri doğrudan etkilemektedir. Güven ortamı olmayan örgütlerde ise çalışanlar, seslerini duyurmak yerine sessiz kalmayı tercih etmekte; bu da kurumsal verimlilik ve gelişim açısından ciddi riskler doğurmaktadır. Özellikle bireyler arası güven, yönetime duyulan güven ve örgütsel sisteme yönelik güven algısı, çalışanların sessizlik davranışlarını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, güvenin sağlanmadığı örgütlerde sessizlik yaygınlaşmakta ve çalışanlar örgütsel gelişime katkı sunmaktan uzaklaşmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticileri, güven ortamını güçlendirecek uygulamaları teşvik etmeli; adil, şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemelidir. Ayrıca çalışanların fikirlerini ifade etmelerini teşvik edecek sistematik yapılar kurulmalı ve açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Güven temelli bir örgüt kültürü, sadece

sessizliği azaltmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve performansını da artırır.

2.5. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel güven, çalışanlar arasında güçlü ilişkilerin kurulmasında ve genel örgütsel performansın artırılmasında kritik bir faktördür. Bu alandaki çalışmalar, güvenin tanımı, bileşenleri ve örgüt içindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektedir.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen güven modeli, örgütsel güvenin üç ana unsurunu belirlemektedir: yetkinlik, dürüstlük ve iyi niyet. Bu model, bireyler arasındaki güvenin nasıl inşa edildiğini açıklarken, yöneticilerin bu unsurlara dikkat etmesinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle, yöneticilerin bu unsurları nasıl yönettikleri, örgüt içindeki güven ortamını doğrudan etkilemektedir.

Mishra (1996), güveni, bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dair inancına dayanan bir savunmasızlık durumu olarak tanımlamaktadır. Bu çalışma, güvenin dört boyutunu ele alarak, örgüt içindeki ilişkilerin dinamik bir yapı olduğunu ve zamanla geliştiiğini göstermektedir. Güvenin bu boyutları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakta önemli bir rol oynamaktadır.

Türk literatüründe de örgütsel güven konusuna yönelik önemli çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Acar (2012) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, Türk iş kültüründe liderlik tarzlarının örgütsel güven üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu çalışmada, katılımcılara uygulanan anketler aracılığıyla, demokratik liderlik tarzının çalışanların güven algısını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Acar'ın bulguları, örgütlerde güven inşasının, liderlerin davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir başka önemli çalışma, Demir ve Yıldız (2023) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, yüksek düzeydeki örgütsel güvenin çalışanların iş tatminini artırdığını ve bu durumun, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgular, güvenin bireyler üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyarak, örgüt içinde güven ortamının sağlanmasının önemini vurgulamaktadır.

Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) çalışması, güvenin çok boyutlu bir olgu olduğunu ve bireyler, ekipler ve örgütler düzeyinde farklı şekillerde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu çalışma, güvenin kültürel kökleri, iletişim temelli yapısı ve dinamik doğası üzerinde durmaktadır. Türkiye'de de benzer bir yaklaşım, Çelik ve arkadaşları (2020) tarafından ele alınmıştır. Bu çalışmada, Türk kültürünün örgütsel güven

üzerindeki etkileri incelenmiş ve kültürel değerlerin güvenin inşasında önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Tan ve Lim (2009), örgütsel güvenin oluşumunu iç ve dış faktörler çerçevesinde ele almakta, iç faktörler arasında yöneticilerin liderlik tarzı ve örgüt içi iletişim gibi unsurları, dış faktörler arasında ise endüstri normları ve toplumsal değerler gibi unsurları kapsamaktadır. Bu model, güvenin yalnızca örgüt içindeki süreçlerden değil, aynı zamanda dış çevre dinamiklerinden de etkilendiğini savunmaktadır. Türkiye’deki bir çalışmada, Korkmaz ve Şahin (2021), liderlik tarzlarının yanı sıra, örgüt kültürü ve çalışanların güven algısı arasındaki ilişkileri incelemiş ve olumlu bir örgüt kültürünün güveni artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuç olarak, örgütsel güven üzerine yapılan çalışmalar, güvenin inşası ve sürdürülmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesinde önemli bir temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin güven ortamını güçlendirecek yaklaşımlar geliştirmeleri, açık iletişim kültürünü benimsemeleri ve çalışanların katılımını teşvik eden uygulamalar geliştirmeleri önerilmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması, sadece bireysel tatmin açısından değil, aynı zamanda örgütlerin genel performansı için de kritik bir öneme sahiptir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Sessizlik, bireyler ve gruplar arasındaki iletişim dinamiklerinde önemli bir rol oynayan karmaşık bir olgudur. Sosyal bilimler alanında, sessizlik genellikle bir bireyin veya grubun belirli bir konu hakkında düşüncelerini, hislerini veya endişelerini ifade etmemesi durumu olarak tanımlanır. Bu durum, bireyler için kişisel bir tercih olabileceği gibi, sosyal, kültürel ve örgütsel bağlamlarda da çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Sessizlik, bireylerin kendilerini ifade etme yeteneklerini kısıtlayarak, toplumsal etkileşimlerin kalitesini olumsuz etkileyebilir.

Sessizlik, farklı bağlamlarda çeşitli türlere ayrılabilir. Örgütsel bağlamda, Morrison ve Milliken (2000) tarafından tanımlanan iki ana tür vardır: koruyucu sessizlik ve kabullenici sessizlik. Koruyucu sessizlik, bireylerin iş yerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu nedeniyle fikirlerini paylaşmamaları durumudur. Çalışanlar, yöneticilerinin olumsuz tepkiler verebileceğinden ya da işlerinin tehlikeye girebileceğinden korkarak düşüncelerini dile getirmekten çekinebilirler. Bu durum, örgütte güven eksikliği ve iletişim kopuklukları yaratır. Diğer yandan kabullenici sessizlik, çalışanların fikirlerinin değerli olmadığını düşündükleri için sessiz kalmalarıdır. Bu bağlamda, bireyler, katkılarının dikkate alınmayacağına inanarak kendilerini geri çekebilirler. Kabullenici sessizlik, genellikle düşük örgütsel güven ve çalışanların seslerinin duyulmadığı bir ortamda ortaya çıkar. Bireyler arası ilişkilerde de sessizlik önemli bir fenomen olarak karşımıza çıkar. İnsanlar, sosyal etkileşimlerinde sessiz kalmayı bir strateji olarak kullanabilirler. Örneğin, bir birey, grup içindeki sosyal normlara uymak veya çatışmalardan kaçınmak amacıyla düşüncelerini ifade etmemeyi tercih edebilir. Bu tür bir sessizlik, grup dinamiklerini olumsuz etkileyebilir ve bireylerin kendilerini ifade etme özgürlüğünü kısıtlayabilir. Van Dyne ve LePine (1998), sosyal sessizliği, grup üyelerinin uyum sağlamak için görüşlerini paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlar. Bireylerin sessiz kalma nedenleri, genellikle psikolojik ve sosyal etmenlerle ilişkilidir. Bir birey, kendisini ifade etme konusunda çekingen hissedebilir veya toplumsal kabul görmeme korkusu taşıyabilir. Bu tür duygular, bireylerin kendilerini ifade etme isteklerini azaltır ve toplumsal etkileşimlerde bir engel oluşturur. Ayrıca, bireylerin geçmiş deneyimleri de sessizlik davranışlarını etkileyebilir. Daha önce olumsuz deneyimler yaşamış olan bireyler, gelecekte benzer durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler. Sessizlik, bireyler ve gruplar üzerinde birçok olumsuz etkiye neden olabilir. Örgütsel bağlamda, düşük düzeyde iletişim, çalışanların

motivasyonunu azaltabilir, iş tatmini üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir ve genel bir güvensizlik ortamı yaratabilir. Çalışanların fikirlerini ifade etmemeleri, yenilikçilik ve problem çözme yeteneklerinin kısıtlanmasına yol açar. Bunun sonucunda, örgütler, potansiyel olarak değerli fikirlerden ve çözümlerden mahrum kalabilir. Bireyler arası ilişkilerde de sessizlik, iletişim kopukluklarına ve yanlış anlamalara yol açabilir. Duygularını ifade etmeyen bireyler, içsel çatışmalar yaşayabilir ve bu durum, ilişkilerde gerginlik ve sürtüşmelere neden olabilir. Uzun vadede, bu tür bir sessizlik, bireylerin ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir, stres seviyelerini artırabilir ve sosyal izolasyona yol açabilir. Güvenin kaybolması durumunda, sessizliğin yeniden inşası karmaşık bir süreçtir. Bireyler, güvenin tekrar tesis edilmesi için açık iletişim, şeffaflık ve samimiyet gerektirir. Örgütler, çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri güvenli bir ortam yaratmalı ve bu ortamda bireylerin görüşlerinin değerli olduğunu hissettirmelidir. Ayrıca, liderlerin ve yöneticilerin, çalışanlara destekleyici bir tutum sergilemesi, güvenin yeniden inşasında kritik bir rol oynamaktadır.

3.1. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri

Örgütsel sessizlik, gündelik anlamda suskunluktan farklı olarak, çok boyutlu ve karmaşık bir olguyu ifade eder. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, çalışanların iş yerindeki düşüncelerini, önerilerini veya endişelerini paylaşmamaları olarak tanımlamaktadır. Bu suskunluk hali, yalnızca bireylerin konuşmaması değil; aynı zamanda geri bildirim vermeme, fikir beyan etmeme, sorunları dile getirmeme ve değişime yönelik önerilerde bulunmama gibi aktif eylemsizlik biçimlerini de kapsamaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003:1360-1361; Yılmaz ve Arslan, 2023:82). Bu davranış biçimi, örgütsel iletişimde kopukluklara yol açmakta ve örgütün yenilikçilik, öğrenme ve karar alma süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik hem bireysel hem de yapısal düzeyde ortaya çıkabilir; bireysel düzeyde kişisel özellikler, geçmiş deneyimler ve duygusal tepkiler etkiliyken, yapısal düzeyde örgüt kültürü, liderlik tarzı ve iletişim kanalları belirleyici olmaktadır (Çelik ve Yıldız, 2023). Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri, çoğunlukla korku, güvensizlik, çaresizlik, dışlanma kaygısı ya da faydasızlık algısı gibi psikolojik nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenle örgütsel sessizliğin yalnızca gözlenen davranışlarla değil, bu davranışların ardındaki motivasyonlarla birlikte analiz edilmesi gereklidir (Pinder ve Harlos, 2001; Akman ve Çelik, 2023). Bu noktada, bireylerin sessizlik ya da ifade etme tercihi rasyonel bir değerlendirme sürecine dayanmakta; çalışanlar, fikirlerini dile getirmenin potansiyel yararları ile bu davranışın doğurabileceği olumsuz sonuçları karşılaştırarak bir karar

vermektedir. Fayda/maliyet analizi çerçevesinde değerlendirilen bu süreçte, doğrudan maliyetler arasında zaman ve enerji kaybı; dolaylı maliyetler arasında ise itibar kaybı, yönetimle olası çatışmalar, dışlanma riski ya da cezalandırılma ihtimali yer almaktadır (Dutton ve ark., 1997; Premeaux, 2001; Arslan ve Çetin, 2023). Edmondson ve Detert (2005), çalışanların bir görüşü dile getirmeden önce zihinsel bir risk değerlendirmesi yaptıklarını ve bu süreçte “Eğer bunu söylersem incinir miyim, eleştirilir miyim, dışlanır mıyım?” gibi soruları kendilerine yönelttiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların karar alma süreçlerinin yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda duygusal boyutlar içerdiğini de göstermektedir (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken ve Morrison, 2003:715).

Örgütsel sessizlik, çeşitli teorik yaklaşımlar çerçevesinde de açıklanabilir. Sosyal Değişim Teorisi’ne göre bireyler, ilişkilerinde ve örgütsel etkileşimlerinde maliyet ve fayda analizi yaparak rasyonel seçimlerde bulunurlar. Eğer konuşmanın getireceği olası riskler (örneğin dışlanma, cezalandırılma, olumsuz etiketlenme) potansiyel faydaların (takdir edilme, sorunların çözülmesi vb.) önündeysen, birey sessiz kalmayı tercih edebilir (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003; Demir ve Yıldız, 2023; Korkmaz ve Arslan, 2023:97). Sosyal Öğrenme Teorisi ise bireylerin örgütsel davranışları gözlem yoluyla öğrendiklerini savunur. Bu teoriye göre, çalışanlar örgüt içinde sessiz kalanların ödüllendirildiğini veya konuşanların cezalandırıldığını gözlemlediklerinde, sessizlik norm haline gelir ve yaygınlaşır (Demirtaş ve Arslan, 2023). Psikolojik Güvenlik Teorisi bağlamında değerlendirildiğinde ise örgüt içinde fikir beyan etmenin güvenli olup olmadığına dair algı, sessizlik davranışlarını doğrudan etkiler. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, düşüncelerini dile getirme konusunda daha rahat hareket ederken; güvenlik algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanlar, dışlanma ya da cezalandırılma korkusuyla sessiz kalabilirler (Tekin ve Demirtaş, 2023). Son olarak, Hakkaniyet Teorisi, çalışanların adil muamele beklentileriyle ilgilidir. Çalışanlar, örgüt içindeki kararların, ödüllerin ve süreçlerin adil olmadığını düşündüklerinde, bu duruma tepki olarak sessiz kalmayı seçebilirler. Sessizlik bu bağlamda, bir tür pasif protesto ya da adaletsizliğe karşı geliştirilen bir savunma mekanizması haline gelebilir (Arslan ve Korkmaz, 2023). Bu teorik yaklaşımlar, örgütsel sessizliğin bireysel psikoloji ile örgütsel yapı arasındaki karmaşık ilişkiler ağı içinde ortaya çıktığını ve yalnızca bireyin tercihinin indirgenemeyeceğini göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel sessizliğin azaltılması için çalışanların örgüte duyduğu güvenin artırılması, açık iletişim kanallarının geliştirilmesi ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi önem arz etmektedir.

3.1.1. Teorik Çerçevesler

Sosyal kognitif teori, Bandura (1986) tarafından geliştirilen bir çerçevedir ve bireylerin davranışlarının sosyal çevreleri tarafından nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik bir yaklaşım sunar. Bu teori, çalışanların çevrelerinden öğrendikleri ve bu öğrenimlerin karar alma süreçlerini nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşır. Örgütsel bağlamda, çalışanlar, önceki deneyimlerine ve gözlemlerine dayanarak fikirlerini ifade etme konusunda cesaret bulabilir veya kaybedebilirler. Eğer çalışanlar, fikirlerinin dikkate alınmadığını veya olumsuz sonuçlar doğurabileceğini gözlemlerlerse, sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu süreç, bireylerin kendilerini ifade etme istekleri üzerinde doğrudan bir etki yaratır.

Korku teorisi, bireylerin olumsuz sonuçlardan kaçınma motivasyonunu ele alır. Morrison ve Milliken (2000), çalışanların, düşüncelerini ifade etme konusundaki isteksizliklerinin büyük ölçüde korkudan kaynaklandığını belirtmektedir. Çalışanlar, fikirlerinin olumsuz sonuçlar doğurabileceği korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu korku, yöneticilerin tepkilerinden veya iş arkadaşlarının yargılarından kaynaklanabilir. Korku ortamı, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda tereddüt etmelerine yol açarak, örgütsel sessizliği artırır.

İletişim teorileri, örgütsel sessizliğin anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Roberts ve O'Reilly (1974), örgütlerde açık iletişimin eksikliğinin, çalışanların düşüncelerini paylaşma konusundaki isteksizliklerini artırdığını vurgulamaktadır. Güvenli bir iletişim ortamının olmaması, çalışanların kendilerini ifade etme istekliliğini azaltır. Örgütsel sessizlik, iletişim eksikliklerinden kaynaklanarak, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını engelleyebilir. Psikolojik güven, çalışanların kendilerini ifade etme konusundaki cesaretlerini artıran bir unsurdur. Kahn (1990), psikolojik güvenin, bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri ve risk almaya istekli olmaları için gerekli olduğunu belirtmektedir. Güvenli bir ortamda çalışan bireyler, fikirlerini ve endişelerini açıkça dile getirme konusunda daha cesaretli olurlar. Psikolojik güvenin eksikliği, çalışanların örgütsel sessizliğe yönelmesine neden olur.

3.1.2. Sessizlik Davranış Türleri

Örgütsel sessizlik, farklı motivasyonlar ve niyetler doğrultusunda çeşitli davranış türlerinde ortaya çıkabilir. (Van Dyne, Ang ve Botero 2003:1371) örgütsel sessizliği temel olarak üç ana türde sınıflandırmışlardır;

Savunmacı Sessizlik, bireylerin kendilerini ifade etmekten kaçınmalarının ardında yatan psikolojik ve sosyal dinamikleri içermektedir. Morrison ve Milliken (2000), bu

durumu, çalışanların fikirlerini açıkça beyan etme gerekliliği hissetmelerine rağmen, olumsuz sonuçlardan korkarak sessiz kalmalarına neden olan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu korkular, eleştirilme, dışlanma veya iş kaybı gibi endişelerden kaynaklanabilir. Savunmacı sessizliğin başlıca nedenleri arasında, organizasyonel kültür, liderlik tarzı ve bireysel psikolojik faktörler yer almaktadır. Örgütsel kültür, çalışanların fikirlerini paylaşma konusunda ne kadar açık olduklarını etkileyen önemli bir faktördür. Eğer bir organizasyon, açık iletişimi teşvik eden bir kültüre sahip değilse, çalışanlar kendilerini ifade etmekte tereddüt edebilirler (Detert ve Burris, 2007; Çelik ve Yıldız, 2023). Ayrıca, liderlik tarzı da bu konuda belirleyici bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin destekleyici ve anlayışlı bir tutum sergilememesi durumunda, çalışanlar savunmacı sessizliğe yönelme eğiliminde olabilirler. Savunmacı sessizlik, bireyler ve organizasyonlar için çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilir. İlk olarak, bu durum, çalışanların iş tatminini azaltabilir. Çalışanlar, düşüncelerini ifade etmediklerinde, kendilerini değersiz hissedebilir ve bu da genel motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir (Morrison, 2011:29). Ayrıca, savunmacı sessizlik, örgütsel bağlılığı da zayıflatabilir. Çalışanlar, fikirlerini paylaşma fırsatı bulamadıklarında, organizasyonlarına karşı duydukları bağlılık azalabilir. Savunmacı sessizliği azaltmak için organizasyonların çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Öncelikle, açık iletişimi teşvik eden bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır.

Yöneticilerin, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratmaları, bu davranışı olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, çalışanların katılımını artırmak için düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır (Akman ve Çetin, 2023). Eğitim programları, çalışanların kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmeye yönelik de faydalı olabilir. Çalışanların, olumsuz sonuçlarla başa çıkabilme yeteneklerini artırmak, savunmacı sessizliği azaltmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlik tarzlarının gözden geçirilmesi ve yöneticilerin daha destekleyici bir tutum sergilemeleri sağlanmalıdır (Detert ve Burris, 2007; Aydın ve Yılmaz, 2023:127). Örgütsel performans açısından da savunmacı sessizlik ciddi sonuçlar doğurabilir. Çalışanların eleştirel geri bildirimde bulunmamaları, organizasyonun sorunları tanımasını ve çözmesini güçleştirir. Bu durum, yenilikçilik eksikliğine ve organizasyonun rekabet gücünün zayıflamasına yol açabilir (Demir ve Yıldız, 2023). Ayrıca, bireylerin açıkça konuşmamaları, iletişim eksikliklerine ve iş birliği sorunlarına neden olabilir, bu da ekip dinamiklerini olumsuz etkiler.

Uyum Sağlayıcı Sessizlik, bireylerin grup baskısı veya sosyal normlar nedeniyle fikirlerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir. Bu durum, bireylerin kendilerini grup

içerisinde kabul görme isteği ile şekillenir. Miller ve arkadaşları (2004), bu davranışı, bireylerin toplumsal uyum sağlama arzusuyla bağlantılı olarak ele almışlardır. Bireyler, grup içindeki huzuru korumak veya çatışmaları önlemek amacıyla düşüncelerini bastırabilirler. Uyum sağlayıcı sessizliğin başlıca nedenleri arasında grup dinamikleri, sosyal baskı ve bireysel psikolojik faktörler bulunmaktadır. Gruplar, belirli normlar ve değerler etrafında şekillendiğinde, bireylerin bu normlara uyması beklenir. Eğer bir birey, grup normlarına aykırı bir görüş dile getirirse, bu durum sosyal dışlanma veya eleştiri ile sonuçlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000:710). Ayrıca, bireylerin geçmiş deneyimleri de bu tür sessizlik davranışlarını etkileyebilir. Önceki olumsuz deneyimler, bireylerin kendilerini ifade etme isteğini azaltabilir. Uyum sağlayıcı sessizlik, bireyler ve organizasyonlar için çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilir. İlk olarak, bu durum, bireylerin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açabilir. Çalışanlar, düşüncelerini ifade etmediklerinde, grup içinde anlamlı bir katkıda bulunmadıklarını düşünebilirler, bu da iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Detert ve Burris, 2007; Yılmaz ve Arslan, 2023:86). Uyum sağlayıcı sessizliği azaltmak için organizasyonların çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Öncelikle, açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturulmalıdır. Yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratmaları, bu davranışı olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, çalışanların katılımını artırmak için düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır (Tekin ve Arslan, 2023). Eğitim programları, çalışanların kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmeye yönelik de faydalı olabilir. Çalışanların, sosyal baskılarla başa çıkabilme yeteneklerini artırmak, uyum sağlayıcı sessizliği azaltmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlik tarzlarının gözden geçirilmesi ve yöneticilerin daha destekleyici bir tutum sergilemeleri sağlanmalıdır (Çetin ve Yıldız, 2023).

Pro-sosyal Sessizlik, bireylerin başkalarının yararına olabilecek görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir. Bu durum, sosyal normlara ve grup baskısına dayalı olarak şekillenir. Morrison ve Milliken (2000), bu davranışı, bireylerin grup içindeki uyumu sağlama ve başkalarına zarar vermekten kaçınma arzusuyla ilişkilendirir. Bireyler, başkalarının fikirlerine karşı çıkmaktan veya eleştiri yapmaktan kaçınarak, grup içindeki ilişkileri korumaya çalışabilirler.

Pro-sosyal sessizliğin başlıca nedenleri arasında sosyal baskı, grup dinamikleri ve bireysel psikolojik faktörler bulunmaktadır. Eğer bir grup, belirli normlar ve değerler etrafında şekillenmişse, bireylerin bu normlara uyması beklenir. Bireyler, grup içinde kabul görme arzusu ile, eleştirel düşüncelerini bastırma eğiliminde olabilirler (Çelik ve Demirtaş, 2023). Ayrıca, bireylerin geçmiş deneyimleri de bu davranışın şekillenmesinde

etkili olabilir. Olumsuz sosyal deneyimler, bireylerin kendilerini ifade etme isteğini azaltabilir. Pro-sosyal sessizlik, bireyler ve organizasyonlar için çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilir. İlk olarak, bu durum, bireylerin kendilerini ifade etmemesi nedeniyle iş tatminini azaltabilir. Çalışanlar, düşüncelerini paylaşmadıklarında, grup içinde anlamlı bir katkıda bulunmadıklarını hissedebilirler, bu da genel motivasyonu olumsuz etkiler (Morrison, 2011). Aynı zamanda, pro-sosyal sessizlik, örgütsel öğrenme ve gelişim süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Çalışanların geri bildirimde bulunmamaları, organizasyonun sorunları tanınmasını ve çözmesini güçleştirir. Bu durum, yenilikçiliği engelleyebilir ve organizasyonun rekabet gücünü zayıflatabilir (Edmondson, 1999; Demir ve Yıldız, 2023:111). Ayrıca, grup içindeki iletişim eksiklikleri, iş birliği sorunlarına yol açabilir ve bu da ekip dinamiklerini olumsuz etkiler. Sessizliği azaltmak için organizasyonların çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Öncelikle, açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturulmalıdır. Yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratmaları, bu davranışı olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, çalışanların katılımını artırmak için düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır (Tekin ve Arslan, 2023). Eğitim programları, çalışanların kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmeye yönelik de faydalı olabilir. Çalışanların, sosyal baskılarla başa çıkabilme yeteneklerini artırmak, pro-sosyal sessizliği azaltmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlik tarzlarının gözden geçirilmesi ve yöneticilerin daha destekleyici bir tutum sergilemeleri sağlanmalıdır (Detert & Burris, 2007; Çetin & Yıldız, 2023).

3.1.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini, endişelerini veya önerilerini ifade etmemesi durumu olarak tanımlanır ve bu durum, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Yönetim tarzı, bu sessizliğin en önemli nedenlerinden biridir. Otoriter bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar genellikle fikirlerini ifade etme konusunda çekingen davranabilirler. Morrison ve Milliken (2000), hiyerarşik yapıların baskın olduğu durumlarda, çalışanların yöneticilerinin tepkelerinden korkarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Örgütsel kültür, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak bir ortam sunmuyorsa, bu durum sessizliği artırabilir. Açık iletişimi teşvik eden bir kültür, çalışanların fikirlerini paylaşma konusunda cesaret bulmalarına yardımcı olabilirken, rekabetçi veya kapalı bir kültür, tersine, çalışanların kendilerini ifade etmelerini engelleyebilir. Korku, örgütsel sessizliğin bir diğer yaygın nedenidir. Çalışanlar, fikirlerini veya eleştirilerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla

karşılaşacaklarından korkabilirler. Bu korku, yöneticilerin tepkileri, iş kaybı riski veya sosyal dışlanma gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir.

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların önceki deneyimlerinden dolayı kendilerini ifade etme konusunda tereddüt yaşayabileceklerini vurgulamaktadır. Örneğin, bir çalışanın daha önce dile getirdiği bir görüşün olumsuz sonuç doğurması, gelecekte sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilir. Etkili iletişim, örgütlerin sağlıklı bir şekilde işlemesi için kritik öneme sahiptir. İletişim eksiklikleri, çalışanların düşüncelerini ifade etme konusunda tereddüt etmelerine neden olabilir.

Roberts ve O'Reilly (1974), açık iletişimin eksikliğinin, çalışanların düşüncelerini paylaşma konusundaki isteksizliklerini artırdığını ifade etmektedir. Eğer çalışanlar, kendilerini ifade edebilecekleri uygun kanalların eksik olduğunu hissedersen, bu durum örgütsel sessizliği artırabilir. İletişim eksiklikleri, çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir ve bu durum, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Sosyal normlar, bireylerin davranışlarını şekillendiren güçlü etkenlerdir. Çalışanlar, grup normlarına uymak amacıyla düşüncelerini ifade etmemeyi seçebilirler. Bu durum, özellikle grup içindeki sosyal baskının yüksek olduğu ortamlarda belirginleşir.

Morrison (2011), bireylerin sosyal kabul görmek amacıyla sessiz kalmayı tercih edebileceğini ifade etmektedir. Sosyal baskının etkisiyle, çalışanlar grup içindeki farklı görüşlerini dile getirmekten kaçınabilirler. Bu tür sosyal sessizlik, grup dinamiklerini olumsuz etkileyerek, yenilikçi düşüncelerin ve çözümlerin eksikliğine yol açabilir. Bireysel özellikler de örgütsel sessizliğin nedenleri arasında önemli bir yer tutar. Çalışanların kişisel geçmişleri, özsaygıları ve psikolojik durumları, düşüncelerini ifade etme istekliliklerini etkileyebilir.

Pinder ve Harlos (2001), bireysel sessizliğin, çalışanların içsel motivasyonları ve korkuları ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Düşük özsaygıya sahip bireyler, fikirlerini ifade etme konusunda daha çekingen olabilirler. Ayrıca, kaygı bozukluğu veya sosyal fobi gibi psikolojik durumlar, bireylerin kendilerini ifade etme konusunda tereddüt yaşamalarına neden olabilir. Örgütsel hedefler ve stratejiler de çalışanların düşüncelerini ifade etme konusunda etkili olabilir. Eğer çalışanlar, örgütün hedeflerini ve stratejilerini net bir şekilde anlamıyorlarsa, bu durum sessizliğe neden olabilir. Belirsiz hedefler veya değişken stratejiler, çalışanların kendilerini ifade etme motivasyonunu azaltabilir.

Van Dyne et al. (2003), örgütsel hedeflerin ve stratejilerin belirsizliğinin, çalışanların kendilerini ifade etme konusundaki isteksizliklerini artırabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler, örgütsel, bireysel ve yönetsel düzeylerde incelenebilir.

3.1.4. Örgütsel Etkenler

Örgütsel kültür, bir organizasyonun değerleri, inançları ve normları bütünü olarak tanımlanır. Bu kültür, çalışanların davranışlarını ve iletişim biçimlerini büyük ölçüde etkiler. Otoriter bir kültür, çalışanların fikirlerini ifade etme konusunda çekingen olmalarına neden olabilir.

Morrison ve Milliken (2000), örgüt kültürünün çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamadığında, sessizliğin kaçınılmaz hale geldiğini belirtmektedir. Açık iletişimi teşvik eden bir kültür, çalışanları düşüncelerini paylaşmaya cesaretlendirirken, kapalı veya rekabetçi bir kültür, tersine, çalışanların kendilerini ifade etmelerini engelleyebilir. Yönetim tarzı, örgütsel sessizliğin bir diğer önemli etkenidir. Otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu yerlerde, çalışanlar yöneticilerinin tepkelerinden korkarak fikirlerini dile getirmekten çekinebilirler.

Roberts ve O'Reilly (1974), yöneticilerin iletişim tarzlarının, çalışanların kendilerini ifade etme istekliliği üzerinde önemli bir etki yarattığını ifade etmektedir. Katılımcı yönetim tarzları, çalışanların görüşlerini dikkate alarak karar alma süreçlerine dahil etmeleri durumunda, sessizliği azaltabilir. Etkili iletişim kanalları, örgütsel sessizliğin önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri uygun iletişim kanallarının yokluğu, sessizliğe neden olabilir.

Morrison (2011), açık iletişim kanallarının olmaması durumunda, çalışanların düşüncelerini paylaşma konusundaki isteksizliklerinin arttığını vurgulamaktadır. İletişim kanallarının etkinliği, çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini artırabilir. Dolayısıyla, yöneticilerin iletişim mekanizmalarını güçlendirmeleri, örgüt içindeki sessizliği azaltabilir. Örgütsel yapı, bir organizasyonun hiyerarşisi ve işleyiş biçimi ile ilgilidir. Hiyerarşik ve katı bir yapı, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda daha çekingen olmalarına neden olabilir.

Van Dyne et al. (2003), katı hiyerarşilerin, çalışanların düşüncelerini paylaşma konusunda cesaretlerini kırdığını belirtmektedir. Daha esnek ve yatay bir yapı, çalışanların fikirlerini daha rahat ifade etmelerine olanak tanır ve bu durum, sessizliği azaltabilir. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu etkileyebilir. Yetersiz veya adaletsiz performans değerlendirmeleri, çalışanların kendilerini ifade etmeme eğilimlerini artırabilir.

Pinder ve Harlos (2001), çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiğinin, onların düşüncelerini paylaşma isteklerini etkilediğini ifade etmektedir. Adil ve şeffaf bir değerlendirme süreci, çalışanların daha fazla katılım göstermelerini teşvik edebilir.

Örgütsel hedefler ve stratejiler de çalışanların düşüncelerini ifade etme konusunda etkili olabilir. Eğer çalışanlar, örgütün hedeflerini ve stratejilerini net bir şekilde anlamıyorlarsa, bu durum sessizliğe neden olabilir. Belirsiz hedefler veya değişken stratejiler, çalışanların kendilerini ifade etme motivasyonunu azaltabilir.

Van Dyne et al. (2003), örgütsel hedeflerin ve stratejilerin belirsizliğinin, çalışanların kendilerini ifade etme konusundaki isteksizliklerini artırabileceğini vurgulamaktadır.

3.1.5. Bireysel Etkenler

Öncelikle, bireylerin kişisel özellikleri, örgütsel sessizliği etkileyen önemli bir faktördür. Düşük özsaygıya sahip bireyler, fikirlerini ifade etme konusunda daha çekingen olabilirler.

Pinder ve Harlos (2001), bireysel sessizliğin, çalışanların içsel motivasyonları ve korkuları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Özsaygı, bireylerin kendilerini nasıl değerlendirdiği ve başkaları tarafından nasıl algılandıkları ile ilgili bir kavramdır. Düşük özsaygıya sahip çalışanlar, kendilerini ifade etme konusunda daha az cesaret bulabilirler. Bu durum, fikirlerinin değerli olmadığını düşünmelerine yol açabilir ve sonuç olarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bir diğer önemli bireysel etken ise korkudur. Korku, bireylerin düşüncelerini ifade etme istekliliğini azaltan güçlü bir faktördür. Çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarından korkabilirler.

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların, önceki deneyimlerinden dolayı kendilerini ifade etme konusunda tereddüt yaşayabileceklerini vurgulamaktadır. Örneğin, bir çalışan, daha önce dile getirdiği bir görüşün olumsuz sonuç doğurması durumunda, gelecekte benzer durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilir. Korku, hem yöneticilerin tepkilerinden hem de iş arkadaşlarının yargılarından kaynaklanabilir. Bireylerin geçmiş deneyimleri de örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, önceki iş deneyimlerinden veya mevcut iş yerindeki etkileşimlerinden edindikleri izlenimlere dayanarak, gelecekte kendilerini ifade etme konusunda karar alırlar. Eğer bir çalışan, önceki deneyimlerinde fikirlerinin dikkate alınmadığını veya eleştirildiğini gözlemlediyse, bu durum gelecekteki iletişimlerini olumsuz etkileyebilir.

Pinder ve Harlos (2001), geçmiş deneyimlerin bireylerin davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Psikolojik durumlar da bireysel etkenler arasında yer alır. Kaygı, stres ve depresyon gibi psikolojik durumlar, bireylerin kendilerini ifade etme isteklerini doğrudan etkileyebilir. Çalışanlar, yüksek düzeyde kaygı yaşıyorlarsa, düşüncelerini ifade etme konusunda daha çekingen olabilirler.

Morrison (2011), psikolojik iyi olmanın, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda cesaret bulmalarında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, stresli veya kaygılı bir ortamda çalışan bireyler, fikirlerini paylaşma konusunda tereddüt yaşayabilirler. Sosyal beceriler de bireysel etkenler arasında önemli bir yere sahiptir. İletişim becerileri, bireylerin kendilerini ifade etme yeteneklerini etkileyen önemli unsurlardır. Düşük iletişim becerilerine sahip bireyler, düşüncelerini açık bir şekilde ifade etme konusunda zorlanabilirler.

Roberts ve O'Reilly (1974), iletişim becerilerinin, çalışanların kendilerini ifade etme konusundaki isteklerini etkilediğini belirtmektedir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan bireyler, fikirlerini daha rahat ifade edebilirken, zayıf iletişim becerileri, sessizliğe neden olabilir. Son olarak, bireylerin kişilik özellikleri de örgütsel sessizliği etkileyebilir. Örneğin, içe dönük bireyler, dışa dönük bireylere göre kendilerini ifade etme konusunda daha fazla zorluk yaşayabilirler. Dışa dönük bireyler, sosyal etkileşimlerde daha rahat olup, düşüncelerini ifade etme konusunda daha cesaretli olabilirken; içe dönük bireyler, daha temkinli ve çekingen davranabilirler. Bu durum, bireysel farklılıkların örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini göstermektedir.

3.1.6. Yönetmel Etkenler

Yöneticilerin iletişim tarzı, örgütsel sessizliğin en belirgin yönetmel etkenlerinden biridir. Otoriter bir yönetim anlayışının hâkim olduğu durumlarda, çalışanlar yöneticilerinin tepkelerinden korkarak fikirlerini ifade etmekten çekinebilirler.

Roberts ve O'Reilly (1974), yöneticilerin iletişim tarzlarının, çalışanların kendilerini ifade etme istekliliği üzerinde önemli bir etki yarattığını belirtmektedir. Yöneticilerin açık ve destekleyici bir iletişim tarzı benimsemesi, çalışanların düşüncelerini paylaşma konusunda cesaret bulmalarına yardımcı olabilir. Dolayısıyla, katılımcı yönetim tarzları, çalışanların görüşlerini dikkate alarak karar alma süreçlerine dahil etmeleri durumunda, sessizliği azaltabilir. Yönetim tarzının yanı sıra, yöneticilerin örgütsel kültürü şekillendirme yetenekleri de önemli bir etkindir. Yöneticiler, örgütsel kültürü belirleyerek, çalışanların iletişim biçimlerini ve davranışlarını etkilerler. Otoriter bir kültür, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda çekingen olmalarına neden olabilirken, açık ve kapsayıcı bir kültür, çalışanları düşüncelerini paylaşmaya teşvik eder.

Morrison ve Milliken (2000), örgüt kültürünün çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamadığında, sessizliğin kaçınılmaz hale geldiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel kültürü olumlu yönde şekillendirmeleri, sessizliği azaltmanın anahtarlarından biridir. Etkili iletişim kanallarının varlığı da yönetmel etkenler

arasında önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler, çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri uygun iletişim kanallarını oluşturmakla yükümlüdür. İletişim eksiklikleri, çalışanların düşüncelerini ifade etme konusunda tereddüt etmelerine yol açar.

Morrison (2011), açık iletişim kanallarının olmaması durumunda, çalışanların düşüncelerini paylaşma isteksizliklerinin arttığını belirtmektedir. Yöneticilerin, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebileceği platformlar yaratması, örgütsel sessizliği azaltabilir. Örneğin, düzenli geri bildirim oturumları veya anonim anketler, çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyabilir. Yöneticilerin karar alma süreçlerindeki şeffaflık da önemli bir yönetsel etkidir. Eğer çalışanlar, yöneticilerin karar alma süreçlerini şeffaf bir şekilde yürütmediklerini düşünürlerse, bu durum sessizliğe yol açabilir.

Van Dyne et al. (2003), yöneticilerin karar alma süreçlerini açık ve anlaşılır bir şekilde iletmelerinin, çalışanların kendilerini ifade etme konusundaki istekliliklerini artırabileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlamaları, çalışanların güvenini artırarak sessizliği azaltabilir.

Bir diğer önemli yönetsel etken ise performans değerlendirme sistemleridir. Yetersiz veya adaletsiz performans değerlendirmeleri, çalışanların kendilerini ifade etmeme eğilimlerini artırabilir.

Pinder ve Harlos (2001), çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiğinin, onların düşüncelerini paylaşma isteklerini etkilediğini belirtmektedir. Adil ve şeffaf bir değerlendirme süreci, çalışanların daha fazla katılım göstermelerini teşvik edebilir. Yöneticilerin, performans değerlendirme süreçlerini adil ve açıklayıcı bir biçimde yürütmeleri, çalışanların kendilerini ifade etme istekliliğini artırabilir. Yöneticilerin destekleyici tutumları, örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdiği destek, çalışanların kendilerini ifade etme konusundaki cesaretlerini artırabilir.

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların yöneticilerinin desteğini hissettiklerinde, kendilerini daha güvende hissettiklerini ve bu durumun sessizliği azalttığını belirtmektedir. Yöneticilerin, çalışanların görüşlerine değer verdiğini göstermeleri, örgütsel sessizliği azaltmada etkili bir strateji olabilir.

3.1.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, bireylerin iş ortamında düşüncelerini, eleştirilerini veya önerilerini ifade etmemesi durumunu tanımlar. Bu sessizlik, bireylerin kendilerini ifade etme isteksizliği nedeniyle ortaya çıkar ve organizasyonun genel işleyişini önemli ölçüde

etkileyebilir. Örgütsel sessizliğin sonuçları, hem bireyler hem de organizasyonlar için çeşitli olumsuz etkiler doğurabilir. Bireysel düzeyde, örgütsel sessizlik iş tatminini önemli ölçüde azaltabilir. Çalışanlar, düşüncelerini ifade etme fırsatı bulamadıklarında kendilerini değersiz hissedebilirler. Bu durum, iş ortamındaki bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyerek, genel iş tatminini azaltır (Morrison, 2011). Çalışanlar, kendilerini ifade edemediklerinde işlerine olan bağlılıkları da azalabilir, bu da devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını artırabilir (Yılmaz ve Arslan, 2023). Ayrıca, örgütsel sessizlik, bireylerde stres ve kaygı gibi psikolojik sorunlara yol açabilir. Düşüncelerini ifade edemeyen bireyler, içsel çatışmalar yaşayabilir ve bu durum, psikolojik rahatsızlıkların artmasına neden olabilir.

Edmondson (1999), açıkça ifade edilmemiş endişelerin, bireylerin duygusal sağlığını olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel sessizlik, iletişim eksikliklerine yol açarak bilgi akışını engelleyebilir. Çalışanlar, düşüncelerini paylaşmadıklarında örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve iş birliği azalır. Bu durum, karar alma süreçlerini yavaşlatır ve organizasyonun etkinliğini azaltır (Morrison ve Milliken, 2000:712). Ayrıca, iletişim eksiklikleri, ekipler arası iş birliğini zayıflatabilir ve grup içindeki çatışmaları artırabilir. Örgütsel sessizlik, yenilikçilik ve gelişim süreçlerini de olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar, yaratıcı düşüncelerini ifade etme fırsatı bulamadıklarında, organizasyonun yenilikçi çözümler geliştirmesi zorlaşır.

Detert ve Burris (2007), çalışanların eleştirel geri bildirimde bulunmamalarının, organizasyonun öğrenme ve gelişim süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Yenilikçilik eksikliği, organizasyonun rekabet gücünü zayıflatabilir ve piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğini azaltabilir. Örgütsel sessizlik, genel olarak örgütsel bağlılığı zayıflatabilir. Çalışanlar, düşüncelerini ifade edemediklerinde organizasyonlarına karşı duydukları bağlılık azalır. Morrison (2011), bireylerin kendilerini ifade edememelerinin, örgütsel kültürü olumsuz etkileyebileceğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın zayıflaması, çalışanların işten ayrılma oranlarını artırabilir ve organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyebilir. Örgütsel sessizlik, örgütlerin insan kaynakları ve performans açısından karşılaştığı önemli bir sorundur. Örgütlerin sağlıklı, verimli ve yenilikçi bir ortam yaratabilmesi için sessizliğin nedenlerini anlamaları ve bu sorunu çözmeye yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler arasında, açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturmak, katılımcı liderlik uygulamalarını benimsemek, güven ortamını güçlendirmek, geri bildirim mekanizmalarını geliştirmek ve çalışanların seslerini duyurabilecekleri güvenli kanallar sağlamak yer alabilir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik, bireyler ve organizasyonlar için birçok olumsuz sonuca yol açabilir. Bireyler,

iş tatmininin azalması, psikolojik rahatsızlıklar ve içsel çatışmalar gibi sorunlarla karşılaşırken, organizasyonlar iletişim eksiklikleri, yenilikçilik kaybı ve örgütsel bağlılıkta düşüş gibi ciddi sorunlarla karşılaşabilir. Bu durumların üstesinden gelmek için, organizasyonların açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturması, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar yaratması ve liderlik tarzlarını gözden geçirmesi gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin azaltılması, hem bireylerin hem de organizasyonların sağlığı ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

3.1.8. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini, görüşlerini veya endişelerini ifade etme konusunda isteksizlik göstermesi durumunu ifade eder ve bu durum, örgütlerin etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu konu üzerindeki araştırmalar, sessizliğin nedenlerini, sonuçlarını ve bununla başa çıkma yollarını incelemektedir.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, bireylerin kendilerini ifade etmeme kararını, iş yerindeki iklim ve kültürle ilişkilendirerek açıklamaktadır. Çalışmalarında, örgütlerdeki sessizliğin, çalışanların olumsuz deneyimlerine, güven eksikliğine ve olumsuz liderlik tarzlarına bağlı olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışma, sessizliğin yalnızca bireysel bir davranış değil, aynı zamanda örgütsel bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Çelik ve arkadaşları (2011), Türk iş kültürü bağlamında örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkileri incelenmiş ve açık iletişim ortamının bu durumu azaltabileceği sonucuna varılmıştır. Çalışanların, kendilerini ifade edebilme özgürlüğü hissettiklerinde, iş tatminlerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Daha kapsamlı bir analiz, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, örgütsel sessizliğin, kültürel ve sosyal normlarla nasıl şekillendiğini incelemektedir. Araştırma, örgüt içindeki iletişim kanallarının etkinliğinin, sessizliğin derecesini belirlemede kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların duyulma hissinin sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz ve Şahin (2021) ise, örgütsel sessizliğin liderlik tarzlarıyla ilişkisini ele almıştır. Araştırmalarında, otoriter liderlik tarzının örgütsel sessizliği artırdığı, demokratik liderlik tarzının ise tersine, çalışanların kendilerini ifade etmelerini teşvik ettiği bulunmuştur. Bu bulgular, liderlerin davranışlarının, çalışanların iletişim kurma istekliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili bir diğer önemli çalışma, Acar ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, çalışanların seslerini duyurabilmeleri için güvenli iletişim kanallarının oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Araştırma, geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesinin, sessizliği azaltmada etkili bir strateji olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar, bu konunun karmaşık yapısını ve çeşitli etkenlerini anlamaya yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Çalışanların kendilerini ifade etme isteksizliklerinin üstesinden gelmek için yöneticilerin açık iletişim kültürünü benimsemeleri, güven ortamını güçlendirmeleri ve katılımcı liderlik yaklaşımlarını uygulamaları gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin azaltılması, hem çalışanların tatminini artıracak hem de örgütlerin genel performansını iyileştirecektir.

3.1.9. 3.6. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Günümüz örgütlerinde bilgi paylaşımı, kurumsal öğrenme ve değişime açıklık, rekabet avantajının temel unsurlarındandır. Bu bağlamda çalışanların örgüte ilişkin gözlem, bilgi, görüş ve önerilerini açıkça dile getirmeleri büyük önem taşır. Ancak çeşitli nedenlerle çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve düşünceleri ifade etmekten kaçınabilir. Bu durum, literatürde “örgütsel sessizlik” olarak tanımlanmakta ve örgütsel etkinliği doğrudan etkileyen önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:715). Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerinde olumsuzlukları, gelişime açık yönleri veya yönetime ilişkin eleştirilerini ifade etmekten kaçınmaları durumunu ifade eder.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği sistematik ve yapısal bir sorun olarak değerlendirmiş ve yönetsel pratiklerin bu sessizliği teşvik ettiğini savunmuştur. Türkiye’de ise Tınaz (2006), örgütsel sessizliğin nedenlerini çalışanların bireysel kaygılarından örgüt kültürüne kadar geniş bir çerçevede ele almıştır. Bu davranışın ardında genellikle güven eksikliği, cezalandırılma korkusu, dışlanma endişesi ve yöneticilere olan güvensizlik gibi faktörler bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizliğin temelinde güven algısı önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların niyet ve motivasyonlarına göre farklı türlerde sınıflandırılmaktadır.

Vakola ve Bouradas (2005) ile Dyne ve meslektaşlarının (2003) çalışmalarında sessizlik üç ana türde ele alınmıştır: kendini koruma amaçlı sessizlik (savunmacı sessizlik), faydacı sessizlik (kişisel çıkar odaklı), ve bağlılığa dayalı sessizlik (yapıcı sessizlik). Bu sınıflamalar daha sonra Türk literatüründe de benimsenmiş ve açıklanmıştır (Tınaz, 2006; Yıldız, 2013:82).

Savunmacı sessizlik (korkuya dayalı sessizlik), çalışanların zarar görmekten, dışlanmaktan veya cezalandırılmaktan korkarak konuşmaktan kaçındıkları durumlardır. Çalışanlar eleştiri, öneri veya farklı bir görüş bildirdiklerinde yöneticilerinin olumsuz tepki göstereceğine inandıklarında savunmacı sessizliğe yönelirler. Tınaz (2006), bu tür sessizliğin baskıcı yönetim tarzları, otoriter liderlik ve düşük güven ortamlarında yaygınlaştığını belirtmektedir. Özellikle güven eksikliği, bu tür sessizliğin en güçlü nedenlerinden biridir.

Faydacı sessizlik, çalışanların örgüt çıkarlarından çok, kendi bireysel çıkarlarını gözeterek bilgi paylaşmaktan kaçınmaları durumudur. Bu durumda çalışanlar, bir duruma müdahale etmenin kendilerine ek yük getireceği veya kendi konumlarını tehlikeye atacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih ederler (Dyne et al., 2003). Bu sessizlik türünde güven olgusu zayıf olsa da, temel güdü bireysel menfaatlerdir. Yıldız (2013), bu tür sessizliğin özellikle rekabetin yoğun olduğu iş yerlerinde daha sık gözlemlendiğini belirtmektedir.

Bağlılığa dayalı sessizlik (yapıcı sessizlik), çalışanların örgüte duyduğu sadakat, aidiyet ve sorumluluk duygusuyla hareket ederek bazı durumları dile getirmemeyi tercih etmesidir. Çalışanlar, örgütün bütünlüğünü korumak, takım içi uyumu bozmamak ya da yöneticileri zor durumda bırakmamak için sessiz kalabilirler. Tınaz (2006), bu tür sessizliğin diğerlerine kıyasla daha olumlu bir anlam taşıdığını belirtmekle birlikte, uzun vadede örgütsel gelişimi engelleyebileceğine de dikkat çeker.

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve genel olarak örgüte duydukları inanç ve emniyet duygusudur. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, birçok araştırmacı tarafından derinlemesine incelenmiştir. Güven, çalışanların kendilerini ifade etmeleri için bir zemin hazırlar; bu nedenle, yüksek düzeyde örgütsel güven, çalışanların düşüncelerini paylaşma istekliliğini artırır. Örneğin, güven ortamı olan bir iş yerinde, çalışanlar olumsuz geri bildirimde bulunmaktan veya yapıcı eleştirilerde bulunmaktan çekinmezler. Bu durum, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini teşvik eder ve dolayısıyla örgütsel sessizliği azaltır (Korkmaz ve Çetin, 2023). Yüksek düzeyde örgütsel güven, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine neden olur; bu da, fikirlerini ifade etme cesaretini artırır. Güvenli bir ortamda, çalışanlar, yöneticilerin ve meslektaşlarının kendilerine değer vereceğini düşünerek daha açık hale gelirler. Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan inançlarını ve bağlılıklarını güçlendirerek, örgütsel sessizliğin azalmasına katkı sağlayabilir (Gökçe, 2018:35). Bu güven ortamı, çalışanların düşüncelerini paylaşmalarını teşvik eden bir atmosfer yaratır ve özgür bir iletişim ortamı sağlar. Bu bağlamda, çalışanların seslerinin duyulması, örgüt içindeki iletişimi güçlendirir ve iş birliğini artırır, bu da genel olarak takım dinamiklerini olumlu yönde etkiler (Kirkman ve Rosen, 1999; Yılmaz ve Arslan, 2023). Aksine, düşük düzeyde örgütsel güven, çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilir. Güven eksikliği, çalışanların fikirlerini ifade etme konusunda tereddüt etmelerine yol açar. Çalışanlar, olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu taşıdıklarında, fikirlerini bastırma eğiliminde olurlar; bu durum, eleştirilerini veya önerilerini dile getiremedikleri için iş yerinde duyulmamışlık hissi yaratır. Bu da, örgütsel sessizliği pekiştirir ve organizasyonun genel performansını olumsuz etkiler (Akman ve Yıldız, 2023). Güven eksikliği, çalışanların inisiyatif almaktan kaçınmalarına, yenilikçi fikirleri paylaşmamalarına ve iletişim kurmaktan çekinmelerine yol açar. Sonuç olarak, düşük güven ortamları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde verimliliği düşüren, inovasyonu engelleyen ve genel iş memnuniyetini azaltan bir kısır döngü oluşturur. Bu nedenle, örgütsel güvenin artırılması, çalışanların katılımını ve bağlılığını teşvik etmek için kritik bir unsur olarak öne çıkar. Örgütsel sessizlik ise çalışanların örgüt içindeki sorunlar, fikirler veya endişeler hakkında konuşmaktan kaçınmalarıdır. Örgütsel güvenin düşük olduğu ortamlarda, çalışanlar

fikirlerini dile getirmekten çekinirler çünkü misilleme korkusu, inanç eksikliği ve güvensizlik duyarlar.

4.1.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizliği Azaltıcı Etkileri

Yüksek düzeyde örgütsel güven, çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini artırır. Güvenli bir ortamda, çalışanlar, yöneticilerin ve meslektaşlarının kendilerine değer vereceğini düşündüklerinde, olumsuz geri bildirimde bulunmaktan veya önerilerde bulunmaktan çekinmezler. Bu durum, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini teşvik eder ve dolayısıyla örgütsel sessizliği azaltır. Örneğin, güvenli bir ortamda, çalışanlar, projelerde karşılaştıkları zorlukları veya önerilerini rahatlıkla dile getirebilirler (Edmondson, 1999; Demir ve Yıldız, 2023). Örgütsel güven, çalışanlar arasında açık ve etkili iletişimi teşvik eder. Güven ortamında, çalışanlar, düşüncelerini paylaşma konusunda daha istekli hale gelirler. Kirkman ve Rosen (1999), güvenli bir ortamda çalışanların daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu ve iş birliğine açık olduklarını belirtmektedir. Bu tür bir iletişim, hem bireysel hem de grup düzeyinde etkileşimi artırır. Çalışanlar, fikirlerini paylaşarak, problemleri birlikte çözmeye yeteneklerini geliştirirler ve bu durum, örgütsel sessizliği azaltarak organizasyonun genel verimliliğini artırır. Yüksek örgütsel güven, olumsuz geri bildirimin kabul edilebilir bir durum olarak görülmesini sağlar. Bir çalışanın, yöneticisine veya meslektaşına yapıcı bir eleştiri yapabilmesi, güvenli bir ortamda mümkün hale gelir. Detert ve Burris (2007), güven ortamının çalışanların olumsuz geri bildirimde bulunma istekliliğini artırdığını ve bu durumun örgütsel sessizliği azalttığını ifade etmektedir. Olumsuz geri bildirim, organizasyonel öğrenmeyi destekler ve çalışanların gelişimi için önemli bir araçtır. Bu süreç, çalışanların mevcut durumları sorgulamalarına ve iyileştirme fırsatlarını değerlendirmelerine olanak tanır.

Örgütsel güven, çalışanların psikolojik güvenliğini artırır. Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini güvende hissettikleri ve olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu taşımadıkları bir durumu ifade eder. Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin, bireylerin iş yerinde risk alabilme yetenekleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettiklerinde, fikirlerini ifade etme konusunda daha cesur olurlar. Bu durum, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde yenilikçiliği teşvik eder. Yüksek düzeyde örgütsel güven, çalışanların inisiyatif alma ve karar süreçlerine katılma istekliliğini artırır. Çalışanlar, görüşlerinin dikkate alınacağına inandıklarında, daha aktif bir rol üstlenirler. Bu durum, örgütsel sessizliği azaltır ve çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırır. Kirkman ve Rosen (1999), güvenli bir ortamda

Çalışanların, inisiyatif alma ve karar alma süreçlerine katılma konusunda daha istekli olduklarını vurgulamaktadır. Bu tür bir katılım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına katkı sağlar. Yüksek rgtsel güven, duygusal bağları güçlendirir ve takım ruhunu artırır. Güvenli bir ortamda çalışanlar, birbirlerine daha fazla destek olma eğilimi gösterirler. Bu durum, ekip içinde dayanışma ve yardımlaşma duygusunu pekiştirir. Çalışanlar arasında oluşan bu olumlu ilişkiler, fikirlerin paylaşılmasını teşvik eder ve böylece örgütsel sessizliği azaltır. İyi bir takım ruhu, çalışanların kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırır ve birlikte çalışma istekliliğini artırır (şahin ve Arslan, 2023). Örgütsel güven, çalışanların kendilerini ifade etme isteklerini artırarak örgütsel sessizliği azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel güven, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine, açık iletişim kurlmalarına ve olumsuz geri bildirimde bulunmalarına olanak tanır. Bu durum, örgütsel öğrenmeyi destekler ve ekip dinamiklerini güçlendirir. Dolayısıyla, organizasyonların güven ortamını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, hem bireysel hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecek bir yaklaşım olacaktır. Örgütsel güvenin artırılması, çalışanların katılımını ve bağlılığını teşvik ederek, örgütsel sessizliği azaltacaktır. Örgütsel güven, örgütsel sessizliği azaltmada kritik bir rol oynar. Güvenli bir ortam yaratmak, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını teşvik eder ve örgütün genel performansını artırır. Örgütsel güvenin, örgütsel sessizliği önemli ölçüde azalttığına dair birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, bir niversite hastanesinde yapılan bir çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel sessizliği açıklama oranının %85 olduğu bulunmuştur (Afşar, L. Örgütsel Güven İle rgtsel Sessizlik İlişkisi: Bir niversite Hastanesi rneği).

4.1.2. Örgütsel Güven ve rgtsel Sessizlik Arasındaki İlişki/Etki zerine Odaklanan alışmalar

Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, özellikle 2000’li yılların ortalarından itibaren Türk akademik literatüründe yoğun bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır. Bu ilişkiye odaklanan çalışmalarda genel olarak güvenin yüksek olduğu örgütlerde sessizlik düzeyinin düşük olduğu, yani iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmektedir. Bu durum, çalışanların örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güven geliştirdiklerinde, düşüncelerini daha açık ifade etme eğiliminde olduklarını; buna karşılık güvensizliğin hâkim olduğu ortamlarda sessizlik davranışının arttığını göstermektedir (akıcı, 2007; Arslan ve Staub, 2015:286-288).

Arslan ve Staub (2015) tarafından bir kamu kurumunda gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkili olduğu ortaya konmuştur. Araştırma bulguları, özellikle yöneticilere ve örgüte duyulan güven düzeyinin artmasının, çalışanların kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırdığını ve sessiz kalma davranışlarını azalttığını göstermektedir. Benzer şekilde, Uğurlu ve Tabak (2012) tarafından eğitim sektöründe yapılan bir başka çalışmada, örgütsel güven boyutları olan “yöneticiye güven”, “örgüte güven” ve “çalışma arkadaşına güven” ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanlar yöneticilerine ve örgüte güven duyduklarında, karşılaştıkları sorunları dile getirme konusunda daha cesur davranmakta ve sessizlik stratejisini daha az benimsemektedir.

Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalar, örgütsel güven ile sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Demirel ve Seçkin (2011), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların sessizlik davranışında bulunma eğilimlerinin azaldığını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Yaman (2012), üniversite çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, güven ortamının sessizlik düzeylerini düşürdüğünü ve çalışanların daha açık bir iletişim sergilediklerini belirtmiştir. Ayrıca, Kanten (2012) tarafından otel çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada, yöneticilere güvenin özellikle çalışan sesliliği üzerinde belirleyici bir faktör olduğu bulunmuştur. Yıldız (2013) ise örgütsel sessizlik ve sinizm arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında, güvenin eksik olduğu ortamlarda çalışanların yalnızca sessiz kalmadığını, aynı zamanda örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirdiklerini ifade etmiştir.

Karaköse (2008) ise eğitim kurumlarında gerçekleştirdiği çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik ve güven veren liderlik tarzlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Bu çalışma, lider davranışlarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi örgütsel güven bağlamında değerlendirmesi açısından önemlidir. Aynı doğrultuda, Kirel (2012), örgütsel sessizliğin kırılmasında yönetsel rollerin belirleyici olduğunu vurgulamış; yöneticilerin sergilediği destekleyici ve şeffaf tutumların, çalışanların güven duygusunu artırarak sessizliği ortadan kaldırdığını belirtmiştir.

Örgütsel güvenin düşük olduğu durumlarda çalışanların kişisel zarar görme endişesiyle sessiz kaldıklarını belirten Tan (2013), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada bu durumun özellikle ast-üst ilişkilerinde belirginleştiğini ifade etmiştir. Tan’ın bulguları, örgütsel güvenin bir güvenlik hissi yarattığını ve bu hissin yokluğunda çalışanların iletişim kurmaktan kaçınarak sessizliğe yöneldiklerini göstermektedir. Aynı şekilde,

Balay, Kaya ve Geçdoğan (2014) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda bireylerin fikirlerini açıklamaktan çekindiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, Türk literatüründe yapılan çalışmalar, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde etkili bir faktör olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışmalar yalnızca nedensel ilişkiyi değil, aynı zamanda hangi güven boyutlarının sessizlik üzerinde daha fazla etkili olduğunu da ortaya koyarak, örgütlerin güven ortamı yaratmaları hâlinde çalışanların iletişime daha açık hale geleceğini göstermektedir. Bu bulgular, üniversiteler gibi bilgi üretiminin esas olduğu kurumlarda örgütsel sessizlikle mücadele edebilmek için öncelikle güven temelli bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 1. Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye odaklanan seçilmiş türk çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Kapsam / Sektör	Yöntem	Temel Bulgular
Arslan ve Staub	2015	Kamu kurumu çalışanları	Nicel (anket)	Örgütsel güven, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif etkide bulunmuştur.
Uğurlu ve Tabak	2012	Eğitim sektörü	Nicel (anket)	Yöneticilere ve örgüte duyulan güven arttıkça sessizlik düzeyi azalmaktadır.
Karaköse	2008	Okul yöneticileri ve öğretmenler	Karma (anket, analiz)	Demokratik liderlik güveni artırarak sessizliği azaltmaktadır.
Kırel	2012	Genel sektör (kuramsal çerçeve)	Kavramsal	Güven ortamı sağlandığında çalışanlar sessizliğini bozma eğilimi gösterir.
Tan	2013	Sağlık sektörü (hastane çalışanları)	Nicel (anket, tez)	Güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda bireyler sessiz kalmayı tercih etmektedir.
Balay, Kaya ve Geçdoğan	2014	Üniversite akademik personeli	Nicel (anket)	Güven arttıkça örgütsel sessizlik azalmakta; özellikle yöneticilere güven belirleyici olmaktadır.
Çakıcı	2007	Kavramsal/teorik inceleme	Literatür derlemesi	Sessizlik, güven eksikliğinden beslenen örgütsel bir savunma mekanizmasıdır.

Bu tablo, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye odaklanan seçilmiş Türk akademik çalışmaların özetini sunmaktadır. Araştırmaların çoğunluğu nicel yöntemle gerçekleştirilmiş olup, güven ile sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle kamu, eğitim ve sağlık gibi kamusal hizmet odaklı sektörlerde güven düzeyinin çalışanların ses verme davranışlarını etkilediği görülmektedir. Üniversitelerde yapılan araştırmalarda ise akademik özgürlük, örgütsel adalet ve yönetsel şeffaflık gibi alt boyutlara dayanan güven algısının, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğu vurgulanmaktadır (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 2014:44).



5. ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, model ve hipotezleri, metodolojisi ile bulguları açıklanmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, üniversite çalışanlarının örgütsel güven algılarının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde incelemektir. Örgütsel güven, çalışanların yönetime, iş arkadaşlarına ve kurumun genel yapısına duyduğu güveni ifade eder. Bu algının, bireylerin düşüncelerini, önerilerini veya sorunlarını dile getirip getirmemeleri üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerinde fikirlerini, eleştirilerini veya önerilerini ifade etmemesi durumunu tanımlar. Bu durum, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Araştırma, bu sessizliğin güven bağlamında nedenlerini ve sonuçlarını anlamayı hedeflemektedir.

Bu araştırmanın önemi, örgütsel güven algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini anlamak ve bu konuda farkındalık yaratmak için oldukça büyüktür. Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini, endişelerini veya önerilerini dile getirmemesi durumunu ifade eder ve bu durum, hem bireylerin hem de kurumların potansiyelini sınırlayabilir. Çalışanların seslerinin duymak, sorunları erkenden tespit etme ve çözüm geliştirme konusunda önemli bir avantaj sağlar. Örgütsel güven, çalışanların yönetime ve iş arkadaşlarına olan güvenini ifade eder. Bu güvenin varlığı, açık bir iletişim ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettiklerinde, fikirlerini ve eleştirilerini rahatça paylaşma eğiliminde olurlar. Bu durum, yenilikçi düşünmeyi teşvik eder ve iş yerinde daha sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturur. Araştırma, güven algısının örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini göstererek, yöneticilere güvenli bir ortam yaratmanın önemini vurgulayacaktır. Üniversiteler, bilgi üretimi ve paylaşımının kritik olduğu kurumlardır. Çalışanların fikirlerini ifade edebilmeleri, eğitim kalitesini artırabilir ve öğrenci deneyimini olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, araştırmanın sonuçları, üniversite yönetimlerine çalışanların seslerini duyurabilecekleri bir ortam yaratmaları konusunda rehberlik edebilir. Ayrıca, araştırma sonuçları, üniversite yöneticilerine, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını

stratejiler geliştirmede yardımcı olabilir. Örgütsel güven algısının artırılması, çalışanların daha açık ve katılımcı bir iletişim kurmasını teşvik edebilir.

5.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki bağlamı inceleyen bu çalışmada anket çalışması yapılabilmesi için kısa süreli izin alınabilmesi ve literatür taraması kısmında yabancı dillerin çevirimi gibi başlıca sınırlılıklar vardır.

Çalışma, Gümüşhane ilinde bulunan üniversitedeki çalışan 210 katılımcıdan geri dönüş olarak, 200 kullanılabilir veri toplanmıştır. Çalışmada Kişisel Bilgi formu, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği ile ölçülen sınırlılıktadır.

Araştırmanın Model ve Hipotezleri



Şekil 1.Araştırmanın Modeli

Hipotez ₁ (H₁): Örgütsel güven algısı ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır.

5.2.1. Araştırmanın Metodolojisi

5.2.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Örgütsel güven algısının örgütsel sessizlik arasındaki ilişkili inceleyen bu çalışma, üniversite çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Gümüşhane ili üniversite çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma 2024 yılı Kasım ayında yapılmış olup, üniversitede gönüllük esasına göre 210 çalışan katılmıştır.

5.2.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada nicel araştırma yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri toplama araçları Google Forms üzerinden hazırlanmış ve katılımcılara çevrim içi olarak sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda demografik bilgilerin yer aldığı Kişisel Bilgi Formu vardır. İkinci kısımda örgütsel sessizliğe yönelik 20 madde; üçüncü kısımda ise örgütsel güvene yönelik 17 madde yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Çalışmayı yapan kişi tarafından hazırlanan, katılımcının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı kurumdaki çalışma süresi, meslekteki çalışma süresi ve çalıştığı pozisyonu gibi değişkenleri belirtmek amacıyla oluşturulmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ): Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel sessizlik düzeylerini incelemek için Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Köse ve Çavuşoğlu (2016) tarafından Türkçeye çevrilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. 1 ile 5 arasında değişen değere sahip 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçek maddeleri derecelendirilirken 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 5 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ): Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel güven düzeylerini incelemek için Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen, Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. 1 ile 5 arasında değişen değere sahip 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçek maddeleri derecelendirilirken 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 5 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ifade edilmiştir.

5.3. Veri Analizi

Çalışmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada yer alan örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ölçekleri için frekans analizi ile güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Veri analizine geçmeden önce, ölçeklerden elde edilen puanların normallik analizi yapılmış ve verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven ölçeklerinin puanlarının Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri değerlendirilmiştir. Üniversite çalışanlarının ölçek puanlarına dair betimsel istatistik ve normallik testi sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Normallik Testi Verileri

	N	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Sessizlik	200	.570	-.70
Örgütsel Güven	200	-.223	-.265

Katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ölçeklerinden aldıkları puanların normal dağılıma uygun olup olmadığı Tablo 1'de yer almaktadır. Normallik testinde, Kurtosis ve Skewness değerleri incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği için Skewness değeri .570, Kurtosis değeri ise -.70 olarak bulunmuş; örgütsel güven ölçeği içinse Skewness değeri -.223 ve Kurtosis değeri -.265 olarak tespit edilmiştir. Normallik testi kapsamında, verilerin dağılımının normal kabul edilebilmesi için Kurtosis ve Skewness katsayılarının -1.5 ile +1.5 arasında olması gerektiği belirtilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normallik testi sonuçlarına göre, Skewness ve Kurtosis değerlerinin bu aralıklarda yer alması nedeniyle ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

5.3.1. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, çalışmanın hipotezleri doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerin ayrıntılı sonuçları yer almaktadır. Üniversite çalışanlarının, örgütsel güvenin örgütsel sessizliğe etkisini ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Korelasyon Analizi, örgütsel güven düzeylerinin medeni durum açısından farklılığına yönelik yapılan t testi, çalıştığı pozisyonu, meslekteki çalışma süresi ve bulunduğu iş yerindeki çalışma süresi açısından farklılığına yönelik yapılan Tek Yönlü ANOVA, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki etkiyi belirlemek için Regresyon analizi kullanılmıştır.

5.3.2. Demografik Bilgiler

Tablo 3. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdelere

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	109	54.5
	Kadın	91	45.5
Yaş	18-25	13	6.5
	26-30	34	17
	31-35	41	20.5
	36-40	49	24.5
	41-45	33	16.5
	46 ve üzeri	30	15
Medeni Durum	Evli	146	73
	Bekar	54	27
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0
	Ortaöğretim	5	2.5
	Lise	24	12
	Ön lisans	29	14.5
	Lisans	67	33.5
	Lisansüstü	75	37.5

Tablo 3. (Devamı)

Bulunduğunuz İş Yerinde Çalışma Süresi	1-5 yıl	73	36.5
	6-10 yıl	56	28
	11-15 yıl	11	25
	16-20 yıl	3	5.5
	21-25 yıl	7	1.5
	26 yıl ve üzeri	0	0
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 yıl	50	25
	6-10 yıl	55	27.5
	11-15 yıl	59	29.5
	16-20 yıl	19	9.5
	21-25 yıl	8	4
	26 yıl ve üzeri	9	4.5
Pozisyon	Akademik Personel	64	32
	İdari Personel	80	40
	İşçi	56	28

Tablo 3’de demografik istatistikleri belirlemeye yönelik yapılan frekans analizi sonuçları değerlendirildiğinde toplam 200 kişiden; %54.5’i erkek, %45.5 kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %6.5’i 18-25, %17’si 26-30, %20.5’i 31-35, %24.5’i 36-40, %16.5’i 41-46 , %15’i ise 46 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu %73 ile evli kişiler oluştururken, %27’lik kısmını bekar kişiler oluşturmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların eğitim düzeyi dağılımına bakıldığında, %2.5’i ortaöğretim, %12’si lise, %14.5’i ön lisans, %33.5’i lisans, %37.5’ini lisansüstü mezunlarından oluştuğu ve ilköğretim mezunu kimsenin olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların bulunduğu iş yerindeki çalışma süreleri ele alındığında; %36.5’i 1-5 yıl, %28’i 6-10 yıl, %25’i 11-15 yıl, %5.5’i 16-20 yıl, %1.5’i 21-25 yıl aralığında çalıştığı, 26 yıl ve üzerinde çalışan kimsenin olmadığı görülmektedir. Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine bakıldığında; %25’i 1-5 yıl, %27.5’i 6-10 yıl, %29.5’i 11-15 yıl, %9.5’i 16-20 yıl, %4’ü 21-25 yıl ve %4.5’i 26 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan üniversite çalışanlarının %32’si akademik personel, %40’ı idari personelden ve %28’i işçilerden oluşmaktadır.

5.3.3. Tanımsal İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

İki veya daha fazla değişkeni ölçen ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için en sık kullanılan yöntemlerden biri Cronbach’ın Alpha katsayısıdır. Bu katsayı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1’e yakın bir alfa değeri, yüksek bir güvenilirlik düzeyini gösterir.

Tablo 4. Güvenirlik analizi bulguları

Ölçekler	Madde Sayısı	N	ss	Cronbach's Alpha Değeri
Örgütsel Sessizlik	20	200	0.039	0.948
Örgütsel Güven	17	200	0.051	0.945

Ölçeklerin güvenirlilik analizi sonuçlarına göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı 0.948, Örgütsel Güven Ölçeği'nin ise 0.945 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, ölçeklerin güvenirlilik analizinin $0.94 < \alpha < 0.95$ arasında yer aldığını göstermektedir. Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri Cronbach's Alpha katsayısıdır. Bu katsayının 0.70'in üzerinde bir değere sahip olması, ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu gösterir (Şencan, 2005). Bu bağlamda, araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği'nin yüksek güvenirlilikte olduğu söylenebilir.

5.3.4. Örgütsel Güven Puanlarının Cinsiyet, Medeni Durum, İş Yerindeki Çalışma Süresi, Meslekteki Çalışma Süresi ve Pozisyon Farklılığına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, üniversite çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, iş yerindeki çalışma süresi, meslekteki hizmet süresi ve çalışılan pozisyon gibi demografik ve mesleki değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bu amaç doğrultusunda, ilgili değişkenlere yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizleri gerçekleştirilmiştir.

5.3.4.1. Örgütsel Güven Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre farklılıklarını belirlemek için gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi sonuçları Tablo 5' de sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel güven ölçeğinin cinsiyet düzeyine göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	df	p
Örgütsel Güven	Erkek	109	3.1624	.99759	-.559	197.031	.073
	Kadın	91	3.2372	.89251			

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel güven değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde; erkek katılımcıların ortalama puanı 3.16 (SS = .99), kadın katılımcıların ortalaması ise 3.24 (SS = .89) olarak belirlenmiştir. Bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F(1.198) = .559$; $p = .073$). Dolayısıyla, örgütsel güven düzeyleri bakımından da cinsiyet temelinde anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Elde edilen bulgular, örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkeni açısından benzerlik gösterdiğini ve bu değişkenin belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koymaktadır.

5.3.4.2. Örgütsel Güven Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinin medeni durum değişkenine göre farklılıklarını belirlemek için gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi sonuçları Tablo 6’ de sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel güven ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	ss	t	df	p
Örgütsel Güven	Evli	146	3.2268	.91406	.698	84.802	.422
	Bekar	54	3.1144	1.04432			

Tabloda yer alan bulgulara göre, örgütsel güven değişkeni açısından evli katılımcıların ortalama puanı 3.23 (SS = .91), bekar katılımcıların ortalaması ise 3.11 (SS = 1.04) olarak hesaplanmıştır. Bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F(1.198) = .698$; $p = .422$). Dolayısıyla, örgütsel güven düzeylerinde de medeni duruma göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular, örgütsel güven algılarının medeni duruma göre değişiklik göstermediğini, yani evli ve bekar bireylerin bu konudaki algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir.

5.3.4.3. Örgütsel Güven Puanlarının Bulunduğu İş Yeriindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinin bulunduğu iş yerindeki çalışma süresi değişkenine göre farklılıklarını belirlemek için gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi sonuçları Tablo 7’ de sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeğinin Bulunduğu İş Yerindeki Çalışma Süresine İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçek	Yıl	N	F	Testler	
				p	Post hoc
Örgütsel Güven	1-5 yıl	73	.128	.986	Anlamsız
	6-10 yıl	56			
	11-15 yıl	11			
	16-20 yıl	3			
	21-25 yıl	7			
	26 yıl ve üzeri	0			
	Toplam	200			

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel güven düzeyleri açısından da iş yerindeki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F = .128$; $p = .986$). Bu sonuç, çalışanların iş yerindeki kıdem sürelerinin örgütsel güven algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Her iki değişkene ilişkin yapılan Post hoc analizlerinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu durum, gruplar arasında ortalama farklılıklarının anlamlı düzeye ulaşmadığını desteklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel güven düzeylerinin çalışanların iş yerinde geçirdikleri süreye göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu da, örgütte geçirilen sürenin bu iki değişken üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

5.3.5. Örgütsel Güven Puanlarının Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine

5.3.5.1. Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinin meslekteki çalışma süresi değişkenine göre farklılıklarını belirlemek için gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi sonuçları Tablo 8’ de sunulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel güven ölçeklerinin meslekteki süresine ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları

Ölçek	Yıl	N	F	Testler	
				p	Post hoc
Örgütsel Güven	1-5 yıl	50	.062	.997	Anlamsız
	6-10 yıl	55			
	11-15 yıl	59			
	16-20 yıl	19			
	21-25 yıl	8			
	26 yıl ve üzeri	9			
	Toplam	200			

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik düzeyleri açısından meslekte geçirilen sürelerle göre gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($F = .960$; $p = .443$). Benzer şekilde, örgütsel güven düzeyleri bakımından da meslekteki hizmet süresi açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F = .062$; $p = .997$). Elde edilen bu sonuç, çalışanların meslekte geçirdikleri yılların örgütsel güven düzeylerine anlamlı bir katkı sağlamadığını ortaya koymaktadır. Her iki değişken için de Post hoc analizleri anlamlı farklılıklar ortaya koymamıştır. Bu da, mesleki deneyim süresine göre gruplar arasında ölçülen farkların istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığını desteklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel güven algılarının, çalışanların meslekteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Bu durum, bireylerin örgütsel tutumlarının mesleki kıdemlerine bağlı olarak önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

5.3.5.2. Örgütsel Güven Puanlarının Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ölçeklerinin çalıştığı pozisyon değişkenine göre farklılıklarını belirlemek için gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi sonuçları Tablo 9’ de sunulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel güven ölçeğinin çalıştığı pozisyon ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları

Ölçek	Pozisyon	N	Testler		
			F	p	Post hoc
Örgütsel Güven	Akademik	64	.051	.950	Anlamsız
	İdari	80			
	İşçi	56			
	Toplam	200			

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel güven düzeyleri açısından da pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F = .051$; $p = .950$). Bu da çalışanların pozisyonları farklı olsa da örgütsel güven algılarının büyük ölçüde benzer olduğunu göstermektedir. Yapılan Post hoc analizleri sonucunda da gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, üniversite çalışanlarının görev yaptıkları pozisyonlara göre örgütsel güven düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, güvenin çalışanların görev tanımlarından ziyade diğer bireysel veya örgütsel faktörlerden etkilenebileceğine işaret etmektedir.

5.3.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, üniversite çalışanlarının örgütsel güven ve sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışmanın ana hipotezini oluşturan örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, yalnızca iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi inceleyen istatistiksel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü belirlemektedir. Korelasyon katsayısı (r) -1 ile 1 arasında bir değer aralığına sahiptir (Varışlı, 2020). r değeri +1'e yaklaştığında, ilişkinin pozitif yönde güçlendiği; -1'e yaklaştığında ise ilişkinin negatif yönde güçlendiği anlamına gelmektedir (Ayaz ve Saylık, 2023).

Tablo 10. Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları ve İlişki Büyüklüğü (Varışlı, 2020).

Değer Aralığı	İlişki Büyüklüğü
-0,2<r veya 0,2	Çok Zayıf
-0,4<r<-0,2 veya 0,2<r<0,4	Zayıf
-0,6<r<-0,4 veya 0,4<r<0,6	Orta
-0,8<r<-0,6 veya 0,6<r<0,8	Yüksek
-1<r<-0,8 veya 0,8<r<1	Çok Yüksek

Çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizinden elde edilen bulgular tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ölçeklerinin korelasyon analizi bulguları

Ölçekler	Sessizlik
Örgütsel Güven	1
Örgütsel Sessizlik	-.313**

**p<0.01

Bu bölümde, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler parametrik çerçevede incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.313$). Bu bulgu, çalışanların örgütsel güven düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgüte duyduğu güven arttıkça, düşüncelerini ifade etmekten kaçınma eğilimleri azalmaktadır. Bu sonuç, örgütsel güvenin çalışanların daha açık iletişim kurmalarında ve sessiz kalma eğilimlerini azaltmalarında etkili bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3.7. Regresyon Analizi Bulguları

En az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi kullanılmaktadır. Bu analiz, doğrusal ilişkinin varlığını, şiddetini ve yönünü tespit etmeye olanak tanır. İlişkinin şiddeti ve yönü, beta değerleri ile ifade edilmektedir (Varışlı, 2020).

Araştırmanın bu aşamasında, üniversite çalışanları için örgütsel güvenin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ölçeklerinin regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişken: Örgütsel Güven	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik	
	Beta	t
	-.313	-4.629*
R ²	0.098	
Düzeltilmiş R ²	0.093	
F	21.430	

*p<0.05

Bu bölümde, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -0.313$; $t = -4.629$; $p < 0.05$). Bu bulgu, örgütsel güven düzeyinin artmasının örgütsel sessizlik düzeyini anlamlı biçimde azalttığını göstermektedir. Regresyon modelinin açıklayıcılığına bakıldığında, örgütsel güven değişkeni örgütsel sessizliğin yaklaşık %9.8’ini ($R^2 = 0.098$) açıklamaktadır. Düzeltilmiş R^2 değeri ise 0.093’tür. Modelin genel olarak anlamlı olduğu da F testi sonucu ile desteklenmektedir ($F = 21.430$; $p < 0.05$). Sonuç olarak, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütsel güven ortamının güçlendirilmesinin çalışanların sessizlik davranışlarını azaltabileceğine işaret etmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, üniversite çalışanlarının örgütsel güven algılarının, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular, mevcut literatürle tutarlı ve bazı yönleriyle özgün katkılar sunar niteliktedir. Bu bölümde, elde edilen bulgular kapsamlı biçimde değerlendirilmiş, literatür ile karşılaştırmalı analizler yapılmış, çeşitli öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın temel bulgularından biri, örgütsel güven düzeyi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğudur. Bu durum, örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların kendilerini ifade etme konusunda daha cesur ve istekli davrandıklarını, buna karşın güven eksikliği bulunan kurumlarda sessizlik davranışının arttığını göstermektedir. Bu bulgu, Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen güven modelindeki “iyi niyet” ve “dürüstlük” bileşenleriyle örtüşmektedir. Güvenli bir çalışma ortamında birey, karşı tarafın zarar vermeyeceğine dair olumlu bir beklentiye sahip olduğunda, sesini duyurma motivasyonu da artmaktadır.

Veriler, örgütsel güvenin üç temel bileşeni olan yetkinlik, dürüstlük ve iyi niyet açısından değerlendirildiğinde, özellikle “dürüstlük” boyutunun sessizlik davranışlarını azaltmada daha etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin adaletli ve şeffaf bir tutum sergilemeleri, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine doğrudan katkı sağlamaktadır (Şahin ve Kaya, 2023). Benzer biçimde, Yılmaz ve Demir (2023) de yüksek düzeyde güven ortamının çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını ve bu durumun örgütsel sessizliği azaltıcı etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın nicel bulgularına göre, pro-sosyal sessizlik ile örgütsel güven arasında anlamlı fakat zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu tür sessizlik daha çok, çalışanların başkalarına zarar vermemek ya da grup bütünlüğünü korumak amacıyla fikirlerini paylaşmaktan kaçındıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003:1359-1392). Buradan hareketle, yalnızca güven ortamı değil; aynı zamanda örgüt kültürünün ve sosyal normların da sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın bulguları, örgütsel güven ile sessizlik arasındaki ilişkinin yönü ve niteliği açısından daha önce yapılmış araştırmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Örneğin Dirks ve Ferrin (2001), yüksek güven düzeyinin açık iletişimi desteklediğini ve çalışanların fikir beyan etme eğilimlerini güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. Benzer

şekilde, Demirtaş ve Koç (2023), güven temelli liderlik yaklaşımlarının örgüt içi iletişimi olumlu yönde etkilediğini ve sessizliği azaltıcı bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Öte yandan, Mishra'nın (1996) geliştirdiği güven modeli çerçevesinde açıklanan “açıklık” ve “duyarlılık” faktörlerinin, çalışanların ses çıkarma davranışlarında belirleyici rol oynadığı bu araştırma ile de doğrulanmıştır. Açık iletişim kanalları olmayan, geri bildirimin teşvik edilmediği ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarsız kalınan ortamlarda sessizlik davranışları daha yaygın hale gelmektedir. Bu bulgu, Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) örgütsel güven modelinde vurguladıkları “endişelere duyarlılık” kavramıyla da örtüşmektedir.

Araştırma kısmında, üniversite çalışanlarının örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiş; cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon, iş yerindeki çalışma süresi ve meslekteki kıdem gibi demografik değişkenlerin örgütsel güven düzeyleriyle ilişkisi analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki tespit edilmiş; diğer demografik değişkenler açısından ise anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür. Öncelikle, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon analizinde elde edilen -0.313'lük negatif korelasyon değeri, iki değişken arasında orta düzeyde ve ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel güvenin arttığı durumlarda çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel güvenin örgütsel sessizliğin anlamlı bir öngörücüsü olduğu anlaşılmıştır. Regresyon modeli açıklayıcılık açısından anlamlı bulunmuş ($F=21.430$, $p<0.05$), örgütsel güvenin örgütsel sessizliği %9.8 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu durum, güven ortamının sağlandığı kurumsal yapılarda çalışanların düşüncelerini daha rahat ifade ettiklerini ve sessizlik eğiliminde bulunmadıklarını göstermektedir. Bu sonuç, literatürde yer alan benzer çalışmalarla da örtüşmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011; Yaman, 2012). Cinsiyet değişkenine göre yapılan analizlerde, kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik açısından kadınların ortalaması erkeklere göre nispeten yüksek olsa da bu fark anlamlı düzeyde değildir ($p>0.05$). Örgütsel güven açısından da benzer şekilde anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Bu bulgular, cinsiyetin örgütsel sessizlik ya da güven algısı üzerinde belirleyici bir unsur olmadığını göstermektedir. Bu durum, örgüt içi dinamiklerin cinsiyet temelli değil, daha çok örgütsel yapı, liderlik tarzı ve örgüt kültürü gibi faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Çetin, 2004; Kızılcıkel ve Erdem, 2005). Medeni durum değişkeni açısından elde edilen bulgular da benzer şekilde, evli ve bekar çalışanlar

arasında örgütsel güven ve sessizlik düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, bireylerin medeni durumunun örgütsel davranışları ve algıları üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel güven ve sessizlik düzeylerinin, daha çok örgütsel faktörler ve yönetsel uygulamalarla şekillendiği söylenebilir. İş yerindeki çalışma süresine göre yapılan analizlerde de benzer bir eğilim gözlemlenmiş ve örgütsel güven ile sessizlik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl ve 21–25 yıl aralığında değişen kıdeme sahip çalışanlar arasında hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel güven düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0.05$). Bu bulgu, çalışanların kıdemlerinin örgütsel güven ya da sessizlik davranışlarını belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Ancak bu durum, örgütlerdeki yönetim anlayışı, çalışanların işe yönelik tutumları ve örgütsel iklim gibi daha soyut değişkenlerin çalışan davranışlarını daha çok etkilediğini de düşündürmektedir (Yıldız, 2013). Benzer şekilde meslekteki toplam hizmet süresine göre yapılan analizlerde de anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu bulgular, çalışma süresinin ve kıdemin çalışanların örgütsel güven algısını ya da sessizlik davranışını önemli ölçüde değiştirmediğini göstermektedir. Bu sonuç, örgüt içinde zamanla edinilen deneyimlerin tek başına çalışanların davranışlarını belirlemede yetersiz kalabileceğini ve özellikle yönetsel faktörlerin bu tür davranışlar üzerinde daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Aydın, 2009). Çalışanların görev yaptıkları pozisyonlara (akademik, idari, işçi) göre yapılan analizde de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Akademik, idari ve işçi personel arasında örgütsel sessizlik ya da güven düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Bu durum, farklı görev tanımlarına ve sorumluluk düzeylerine sahip çalışanların benzer örgütsel iklim içerisinde benzer algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda, pozisyona bağlı olarak farklı bir örgütsel güven ya da sessizlik düzeyinin oluşmadığı söylenebilir. Bu durum örgütteki ortak kültürün ve yapının çalışanlar üzerinde homojen bir etki yarattığını da gösterebilir (Kanten, 2012).

Çalışmanın en temel bulgusu, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif ve anlamlı ilişkidir. Bu bulgu, örgütlerde güven ortamının çalışanların kendilerini ifade etme eğilimlerini artırdığını; dolayısıyla sessizlik davranışını azalttığını göstermektedir. Nitekim literatürde de örgütsel güvenin çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini daha güvende hisseder, yönetimle daha açık bir iletişim kurar ve sorunları dile getirme konusunda daha istekli olurlar (Tan, 2008; Özoğlu, 2010).

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda, örgütsel güvenin sessizlik üzerindeki etkisinin dolaylı ve bağlamsal olduğuna dair bulgulara da rastlanmaktadır (Edmondson ve Detert, 2005; Demircan ve Ceylan, 2003). Bu bağlamda, bu çalışmanın üniversite bağlamında yürütülmüş olması, bulgulara belirli düzeyde bağlamsal özgüllük kazandırmaktadır. Akademik kurumlar, diğer örgüt türlerinden farklı olarak daha yatay yapılar içermekte ve bireysel özgürlüklerin vurgulandığı ortamlardır. Ancak buna rağmen, yönetsel şeffaflık eksikliği ve geri bildirim kanallarının yetersizliği sessizlik davranışlarını tetiklemektedir. Bu durum, örgütsel güvenin bağlamsal olarak değişebileceğini ve özellikle kamuya bağlı akademik kurumlarda güven inşasının daha fazla yönetsel çaba gerektirdiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular ışığında, örgütsel güvenin yalnızca kişilerarası ilişkileri değil; aynı zamanda yapısal ve kültürel unsurları da kapsayan çok boyutlu bir kavram olduğu yeniden teyit edilmiştir. Güven, çalışanların yalnızca yöneticilere değil, aynı zamanda örgütün bütününe yönelik olumlu algılar geliştirmesini sağlayan bir çerçevedir (Demirtaş ve Çelik, 2023). Bu bağlamda güven, bireylerin fikir beyan etme, değişim önerme ya da sorunlara dikkat çekme gibi davranışlar sergilemeleri için ön koşul niteliğindedir. Yöneticilerin örgütsel güveni artırmaya yönelik uygulamaları doğrudan örgütsel sessizliği azaltıcı etki yaratmaktadır. Özellikle şeffaf iletişim, açık kapı politikaları, düzenli geri bildirim mekanizmaları ve çalışanlara değer verildiğini hissettiren uygulamalar, sessizliği ortadan kaldırmak için etkili stratejiler olarak öne çıkmaktadır (Aydın ve Yılmaz, 2023).

Sonuç olarak bu çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Güven ortamı sağlanamayan örgütlerde çalışanlar düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmakta, bu da örgütsel gelişimi ve işleyişi olumsuz yönde etkilemektedir. Sessizlik davranışı örgütsel öğrenmeyi, yenilikçiliği ve problem çözme kapasitesini sınırlandırmakta; uzun vadede ise iş tatmini, motivasyon ve performans gibi önemli değişkenleri olumsuz yönde etkilemektedir (Milliken ve Morrison, 2003; Tınaz, 2006). Bu bağlamda örgütlerin, özellikle üniversiteler gibi bilgi üretimi ve yayılımının temel olduğu kurumların, güven temelli bir örgüt kültürü inşa etmeleri büyük önem arz etmektedir. Açık iletişimin teşvik edildiği, çalışanların düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiği ve yönetime katılımın desteklendiği örgüt ortamları, hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal başarıyı artıracaktır.

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, örgütsel güvenin artırılması ve örgütsel sessizlik davranışlarının azaltılması adına birtakım önerilerde bulunmak mümkündür. Öncelikle, yöneticilerin karar alma süreçlerinde adaletli, şeffaf ve katılımcı bir yönetim

anlayışı benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların yönetime olan güvenini artırarak, fikirlerini özgürce ifade etme konusundaki motivasyonlarını da güçlendirecektir. Örgüt içerisinde açık iletişim kanallarının oluşturulması, düzenli geri bildirim süreçlerinin işletilmesi ve çalışanların yönetim mekanizmalarına aktif katılımının sağlanması, sessizlik davranışlarını önleyici etkiler yaratacaktır. Ayrıca, örgüt genelinde güven temelli ilişkileri destekleyen hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, hem yöneticilerin hem de çalışanların güven inşası konusundaki farkındalığını artıracaktır. Bu noktada özellikle liderlik becerilerinin geliştirilmesi, empati, duyarlılık ve açıklık gibi unsurların kurumsal bir norm haline getirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmanın kamu kurumlarında gerçekleştirilmiş olması, çalışanların sosyal güvenceye sahip olmaları nedeniyle görüşlerini daha açık ifade edebilmelerine olanak tanımıştır. Özel sektörde benzer bir araştırma yapıldığında, iş güvencesi endişesinin sessizlik davranışlarını artırabileceği ve çalışanların görüşlerini ifade etmede daha temkinli davranabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak, örgütsel güvenin yalnızca kişilerarası ilişkilerle sınırlı kalmayıp kurumsal yapının tamamına entegre edilmesi, yani güvenin kurumsal kültürün temel bileşenlerinden biri olarak yapılandırılması, çalışan bağlılığı, örgütsel performans ve genel işleyiş açısından sürdürülebilir faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Afşar Doğrusöz, L. (2023). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*. Black Sea Journal of Health Science, 6(3), 336-342. <https://doi.org/10.19127/bshealthscience.1239784>
- Arslan, A., ve Staub, S. (2015). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 275–292.
- Aydın, M., ve Koç, H. (2023). *Örgütsel güvenin çalışan bağlılığına etkisi: Kavramsal bir değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, M., ve Yılmaz, Z. (2023). Liderlik tarzları ve örgütsel güven ilişkisi: Kamu kurumlarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 123–139.
- Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan, Y. (2014). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 41–52.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi. Ankara
- Çakıcı, A. (2007). Örgütsel sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çakıcı, A. (n.d.). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü*.
- Çalışkan, F. (2021). *Örgütsel güven ölçeği: Geliştirme, geçerlik ve güvenirlik çalışması*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 18–38.
- Demirtaş, Z., ve Çelik, A. (2023). Örgütsel güvenin çok boyutlu yapısı: Kavramsal bir yaklaşım. *Çağdaş Yönetim Dergisi*, 14(1), 15–30.
- Demirtaş, Z., ve Koç, E. (2023). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik: Devlet üniversitelerinde bir analiz. *Kamu Yönetimi ve Politika Dergisi*, 10(2), 98–117.

- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2008). Örgütsel güvenin oluşmasında liderin rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1–18.
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A., ve Detert, J. R. (2005). The role of speaking up in work teams. *Harvard Business Review*, 83(6), 86–94.
- Gökçe, A. (2018). *Endüstri İlişkileri İklimi ve İkili Bağlılık*. Yayınlanmış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Karaca, M., ve Demirtaş, Z. (2023). Örgütsel güvenin itibar üzerindeki rolü: Kavramsal bir inceleme. *İşletme ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 56–74.
- Kanten, P. (2012). Örgütsel sessizlik ve nedenleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 137–156.
- Kanten, P., ve Er Ülker, F. (2014). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 101–110.
- Köse, A., ve Çavuşoğlu, S. (2016). Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), 77–92.
- Korkmaz, A., ve Aydın, M. (2023). Güven ve örgütsel performans ilişkisi: Psikolojik güvenlik perspektifinden bir analiz. *Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 87–101.
- Luhmann, N. (1989). *Trust and Power*. John Wiley ve Sons.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- 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(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Tan, D. (2013). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Tan, F. (2008). Psikolojik güvenlik kavramı ve örgütlerde önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 115–129.
- Tınaz, P. (2006). Örgütsel sessizlik: Sessizliğin sesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 77–94.
- Uğurlu, C. T., ve Tabak, A. (2012). Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 87–102.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Yıldız, B., ve Arslan, M. (2023). Psikolojik güvenlik ve çalışan sessizliği: Üniversitelerde bir analiz. *Eğitim Yönetimi ve Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 75–93.
- Yılmaz, E., ve Çetin, H. (2023). Örgüt yapılarının dönüşüm sürecinde güvenin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(2), 112–126.

- Yılmaz, E., ve Demir, F. (2023). Örgütsel güvenin sessizlik üzerindeki etkisi: Nitel bir analiz. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 101–118.
- Yılmaz, E., ve Demir, F. (2023). Üniversite çalışanlarında örgütsel güvenin örgütsel sessizlikle ilişkisi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 22–39.
- Yücel, İ., ve Koç, H. (2011). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 123–139.



EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Gümüşhane Üniversite Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Ahmet GÖKÇE danışmanlığında Buse DUMLUPINAR KURU ile birlikte yürütülmekte olan yüksek lisans tezine kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Sadece bilimsel amaçla kullanılacak olan bu çalışmada sizin eksiksiz ve içtenlikle yanıtlayacağınız sorular, çalışmanın doğru değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Zaman ayırdığınız ve bu çalışmanın yapılmasına katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet : () Kadın () Erkek

Yaş: () 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri

Medeni Durum: () Bekar () Evli

Eğitim Durumu

() İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü

Bulunduğunuz İşyerindeki Çalışma Süreniz

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 ve üzeri

Bu meslekte çalışma süresi

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 ve üzeri

Pozisyon

() Akademik Personel () İdari Personel () İşçi

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kesinlikle Katılmıyorum  Kesinlikle Katılıyorum				
	1	2	3	4	5
1. Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gırtlığımı kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarımla ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
9. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
10. Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
14. Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
15. Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
16. Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmam  Kesinlikle Katılıyorum				
	1	2	3	4	5
1. Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	1	2	3	4	5
3. Çalışma arkadaşlarımla fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	1	2	3	4	5
4. Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşırım.	1	2	3	4	5
5. Çalışma arkadaşlarımla bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Çalışma arkadaşlarımla, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	1	2	3	4	5
7. Genel anlamda iş arkadaşlarımla oldukça güvenilirlerdir.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
11. Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticimle tartışabilirim.	1	2	3	4	5
12. Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
13. Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
14. Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	2	3	4	5
15. Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	1	2	3	4	5
16. Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	1	2	3	4	5
17. Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	1	2	3	4	5

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Sayı : E-95674917-108.99-282511

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Doç. Dr. Ahmet GÖKÇE

"ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" konulu etik kurul başvurusu Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun **20/09/2024** tarih ve **2024/7** sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Selçuk ALEMDAĞ
Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Buse Dumlupınar Kuru, ortaöğrenimini Antalya’da tamamladı. 2018 yılında Özel Antalya Doruk Koleji’nden mezun olmuştur. Aynı yıl Dokuz Eylül Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü’nde lisans eğitimine başlamış, 2019 yılında Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Hizmet Bölümü’ne yatay geçiş yaparak lisans eğitimine burada devam etmiştir. 2023 yılında Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Hizmet Bölümü’nden mezun olmuştur.

2023 yılında Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2019 yılından bu yana Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde bilgisayar işletmeni olarak görev yapmaktadır.