



Banka Çalışanlarının Öz Yetkinlik Algıları ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Bandırma İlçesinde Bir Alan Araştırması

Emine KAMBUR¹



ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda “Öz Yetkinlik Algı Ölçeği” ile “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” 133 banka çalışanına gönüllü olarak doldurtulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre öz yetkinlik algısı ile kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre de öz yetkinlik algısı ile kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi bulunmuştur. Öz yetkinlik algısı ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisine ulaşılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Öz Yetkinlik Algısı, Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Banka Çalışanları

The Relationship Between Self-Efficacy Perception and Organizational Silence of The Bank Employees: A Field Research in Bandırma District

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the relationship between self-efficacy perceptions and organizational silence behaviors of bank employees. For this purpose, “Self-efficacy Perception Scale” and “Organizational Silence Scale” have been voluntarily filled to 133 bank employees. Correlation and multiple regression analyzes have been performed to analyze the data. Correlation analysis revealed a significant relationship between self-efficacy perception and accepted silence, defensive silence, silence for the benefit of the organization. According to the results of multiple regression analysis, a significant cause-effect relationship has been found between self-efficacy perception and accepted silence, defensive silence. A significant cause-effect relationship between self-efficacy perception and silence for the benefit of the organization could not be reached.

Keywords: Self-efficacy Perception, Accepted Silence, Defensive Silence, Silence For The Benefit Of The Organization, Bank Employees

1. Giriş

Bankaların etkin olabilmeleri ve gelişimleri, çalışanların verimli iş yapabilmesine bağlıdır. Çoğu banka çalışanı çalıştıkları bankanın gelişimi açısından yapıcı görüş, fikir ve bilgiye sahip olabilmektedir. Ancak bu çalışanlar görüşlerine önem verilmediğini hissettiklerinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bankanın iklimi, çalışanların sorunlar hakkında konuşmaktan kaçınacağı biçimde tasarlandığında sessizlik olgusu ortaya çıkabilmektedir. Böylece çalışanlar yapıcı fikirlerini, kaygılarını, alternatif görüş ve önerilerini paylaşmamayı tercih edebilmektedirler. Gündelik yaşamda sessizlik olgusuna genellikle olumlu anlamlar yüklenirken, iş yaşamında ise tam tersi anlamlar atfedilebilmektedir. Söylenen sözler etkili bir iletişimin yolunu açarken, sessizlik ile de aslında bazı mesajlar verilebilmektedir. Verilen mesajlar da çalışanların tutumlarını, davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle sessizlik

¹ Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü Sosyal Bilimler Enstitüsü, eminekambur_1005@hotmail.com

yalnızca konuşmanın olmadığı bir kavram olarak düşünülmemelidir. İçerisinde çok daha derin ve gizli anlamlar barındırabilmektedir. Böylece sessizliğin önemi bankalar için artabilmektedir. Pinder ve Harlos (2001) sessiz kalma davranışının bireysel ve durumsal faktörlere göre değişebileceğini ayrıca kişilik özelliklerinin de sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Zulkosky (2009)'de çalışanların düşüncelerinin, hislerinin, davranışlarının öz yetkinlik algısı tarafından etkilendiğini belirtmiştir. Öz yetkinlik algısı, bilinçli ve reaktif süreçler ile çalışanların davranışlarını biçimlendirmektedir. Öz yetkinlik algısı yüksek çalışanların varlığı, bankaların başarıyı yakalamasında ve muhtemel sorunların çözümünde oldukça önemli olabilmektedir. Bu sebeple, öz yetkinlik algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmüştür.

2. Öz Yetkinlik Algısı

Öz yetkinlik algısı, kişinin belirli bir davranışı gerçekleştirebileceğine yönelik inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1977). Bireylerin bir amacın peşinden gidip gitmeyecekleri, söz konusu amacı gerçekleştirebilmek için ne kadar mücadele edecekleri tamamen sahip oldukları öz yetkinlik algısına bağlı olabilmektedir. Örneğin; düşük öz yetkinlik algısına sahip olan bireyler gerekli eğitimi almış olsalar bile hedeflerini gerçekleştiremeyebilirler. Çünkü sahip oldukları motivasyon oldukça düşüktür. Yine aynı bireylerde kaygı ve stres seviyesi oldukça yüksek olmaktadır. Öz yetkinlik algısı yüksek olan bireyler ise hedeflerine sıkı sıkıya bağlıdırlar, motivasyon seviyeleri oldukça yüksek, stres ve kaygı düzeyleri de oldukça düşük olmaktadır (Kambur, 2019). Öz yetkinlik algısı dört bilgi kaynağından oluşmaktadır. Bu bilgi kaynakları performans başarıları, güvenilir deneyimler, sözlü ikna, duygusal veya fiziksel uyarımadır. Performans başarıları kişisel deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Yapılan bir işte başarılı olunması, öz yetkinlik algısını arttırabilmektedir. Performans başarıları, belirli hedefler konularak gerçekleştirilmektedir. Belirlenen hedeflere adım adım ilerlenmelidir. Bu da başarıyı kolaylaştırabilir. Belirli bir davranışı başarıyla gerçekleştirmiş olan kişilerin deneyimlerine güvenilmektedir. Çünkü bu kişiler kazanılmış, bilinçli bir deneyime sahip olduklarından öz yetkinlik algıları da yüksek olmaktadır. Kazanılmış, bilinçli bir deneyime sahip olan kişiler sözel olarak diğer kişileri daha kolay ikna etme potansiyeline sahip olmaktadır. Sözlü ikna, cesaret ile sağlandığından öz yetkinlik algısını arttırmaktadır. Öz yetkinlik algısının son bilgi kaynağını oluşturan duygusal veya fiziksel uyarılma ise anksiyete, nefes darlığı, yorgunluk gibi semptomları içerdiğinden öz yetkinlik algısını etkilemektedir. Çünkü kişiler yeteneklerini değerlendirmek için fiziksel geri bildirim güvenmektedirler. Anksiyete, yorgunluk, nefes darlığı gibi semptomlar fiziksel etkinliğin azalmasının bir işareti olarak algılanabilmektedir. Semptomları yorumlamak ve kaygıyı azaltmak için stres yönetimi tekniklerinin kullanılması öz yetkinlik algısını arttırabilmektedir (Scherer ve Schmieder, 1997).

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda son yıllarda öz yetkinlik algısı ile kendine güven (Wilski ve Tasiemski, 2016), bireysel öğrenme algısı (Yoon ve Kayes, 2016), anksiyete ve tutum (Altunkaya ve Topuzkanamis, 2018), iş motivasyonu (Kambur, 2019), duygusal zeka ve sosyal beceriler (Salavera vd., 2017), depresif semptomlar ve psiko-sosyal faktörler (Lara vd., 2017), öğretim performansı (Cocca vd., 2018), güven ve algılanan fayda (Alves ve Wagner, 2017) gibi değişkenlerin araştırıldığı tespit edilmiştir.

3. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik davranışı, organizasyonlarda anlaşılması ve yorumlanması zor olmakla birlikte, çalışanların ve organizasyonun performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel sessizlik, bir iş yerinde çalışanların işletme ile ilgili bilgileri

konusmaktan kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bir iş yerinde örgütsel sessizliğin olduğunu kabul edebilmek için çalışanın sorun ya da çözümü ilgili kişilere bildirmemesi, açığa vurmaktan kaçınması gerekmektedir. Çalışanlar yalnızca kendi fikir ve düşüncelerini değil organizasyon ile ilgili konular hakkındaki düşüncelerini de baskılayarak sessiz kalmaktadırlar. Milliken vd. (2003) sessizliğin bir olgu olduğunu ifade ederek çalışanların düşünce ve fikirlerinin ifade etme isteklerinin organizasyonun içerisindeki diğer kişilerle birlikte sosyal çevrenin de etkisiyle şekillenebildiğini vurgulamıştır. (Örücü ve Kambur, 2019). Aslında örgütsel sessizlik iş yerleri açısından çalışan bağlılığının yüksek olduğu anlamına gelse de çoğunlukla olumsuz durumu ifade etmektedir. Çünkü örgütsel sessizlikten kaynaklanan ve iş yerinin zarar görmesine neden olabilen sorunlar doğabilmektedir. Bu sorunlar da iş yeri ile çalışan arasındaki iletişimi ve bağlılığı bozabilmektedir. Ayrıca iş yerinin ve çalışanların gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlere ilişkin hatalı kararlar alınmasına ve çalışanlarda güven ve motivasyon kaybının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Çünkü sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar, yöneticileriyle olumsuz iletişim içine girebilmekte, böylece işleriyle ilgili sahip oldukları yetenek ve çalışma isteklerini zamanla yitirebilmektedirler. Örgütsel sessizliğin olduğu iş yerlerinde çalışanlar bazı yenilik ve girişimlerden de sakınabilmektedirler. Sessizlikten dolayı bilgi alış verişi yapılamadığından sorunlara hızlı çözüm bulunamamaktadır. Bu bağlamda, sorunlar giderek büyümekte ve iş yerleri ciddi anlamda zarar görebilmektedir (Kır, 2018: 5-8). Organizasyonlarda örgütsel sessizliğin hâkim olması, örgütsel süreçlere ilişkin kararların verilmesinde merkezileşmeye, iletişim kanallarının kapanmasına ve çalışanlarda fikirlerine değer verilmediği gibi ortak bir izlenimin oluşmasına sebep olabilmektedir (Ülker ve Kantan, 2009).

Gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde son yıllarda örgütsel sessizlik ile örgütsel güven (Örücü ve Kambur, 2017), iş tükenmişliği ve iş performansı (Taheri ve Zarei, 2017), tükenmişlik ve duygusal zeka (Srivastava vd., 2019), güç mesafesi ve kötü niyetli liderlik (Lam ve Xu, 2019) ve örgüt kültürü (Gün, 2019) gibi değişkenlerin araştırıldığı belirlenmiştir.

3.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliğin üç boyutu olduğunu ve bu boyutların kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olduğunu belirtmişlerdir.

Kabul Edilmiş Sessizlik

Çalışanların teslim olmaya dayalı fikir, bilgi ve düşüncelerinin saklanması kabul edilmiş sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Kabul edilmiş sessizlik, çalışanın iş yerinde bir konu veya durum hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu sessizlik boyutu bilinçli olarak oluşmaktadır. Kabul edilmiş sessizlik bilgi sağlamadan kabul edilmiş davranışları içermektedir. Kabul edilmiş sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar herhangi bir amaç doğrultusundaki düşüncelerini dile getirmemektedirler. Çünkü bir fark yaratamayacaklarına inandıklarından fikir ve önerilerini paylaşmak istememektedirler. Bu sessizlik işyerinde konuşmanın olumlu bir sonuç vermeyeceğine yönelik algıdan kaynaklanmaktadır. Kabul edilmiş sessizlik davranışı içerisinde olan bir çalışan olayları ve birtakım örgütsel şartları sorgulamadan kabul etmektedir (Akçin, 2018: 29). Örneğin “boş ver çeneni yorma”, “böyle gelmiş böyle gider” vb. gibi serzenişler kabul edilmiş sessizliğin çalışma ortamında olduğunu ifade etmektedir (Kır, 2018: 12).

Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, dışarıdaki tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Akçin, 2018: 30). Bu sessizlik boyutu korku olgusuna dayanmaktadır. Çalışanlar tarafından bilinçli olarak sergilenmektedir. Savunma amaçlı sessizlikte çalışanlar, yapacakları konuşmanın kendilerine zarar vermesinden korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Yani, kendilerini korumak için birtakım faaliyetlerden uzak durmaktadırlar. Çalışanların geçmişte yaşadıkları bazı olumsuz sonuçlar onları sessiz kalmaya itmektir. Böylece söylemek istediklerini, çıkarlarını korumak için söylemekten kaçınmaktadırlar. Susmayı tercih ederek mevcut konularını korumuş olmaktadır (Kır, 2018: 12).

Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, çalışanların özveri ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini başka kişilerin ya da örgütün yararı adına gizleme olarak ifade edilmiştir (Van Dyne vd., 2003). Örgüt yararına sessizlik boyutu organizasyondan kaynaklanan bir baskı sebebiyle ortaya çıkmamaktadır. Daha çok isteğe bağlı olarak ve dışarıdan gelebilecek tehditlerin önlenmesi amacıyla ortaya çıkmaktadır. Bilinçli olarak sergilenen bir davranış türüdür. Örgüt yararına sessizlikte çalışanlar, iş yerine ve çalışma arkadaşlarına herhangi bir zarar gelmemesi açısından sessiz kalmayı tercih etmekte, iş yerleriyle ilgili sırları asla kimseye paylaşmak istememekte ve iş yerinde olabilecek bütün sıkıntıları şikâyet etmeden aşmaya çalışmaktadırlar (Akçin, 2018: 30). Örgüt yararına sessizlik çalışanın iş yerine bağlılığından ya da çalışma arkadaşları ile iyi bir ilişki kurulmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; çalışan iş yerinin aleyhinde kullanılacak bilgiyi iş yerini korumak için diğer çalışanlardan gizleyebilmektedir (Kır, 2018: 13).

4. Öz Yetkinlik Algısı ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Çalışanlar iş yerlerinde mevcut konu veya durumla ilgili bir değişiklik yaratamayacaklarını düşündüklerinde bilgi ve önerilerini paylaşmakta isteksiz davranabilmektedirler. Yüksek öz yetkinlik algısına sahip olan çalışanlar üstlendikleri görevi yerine getirme konusunda kendilerine ve yeteneklerine güvenmektedirler. Tam tersi düşük öz yetkinlik algısına sahip olan çalışanlar ise üstlendikleri görevi başarma konusunda kendilerine inançları oldukça az olabilmekte ve kendilerini güçsüz hissedebilmektedirler. Bu çalışanlar fikirlerini, bilgilerini, tecrübelerini paylaşmayı iş yerinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Yapılan literatür araştırması sonucunda öz yetkinlik algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Alheet (2019) Amman'daki sağlık personelinin öz yetkinlik algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bunun için Amman'da 400 sağlık personeline ulaşılmıştır. Sonuçlara göre çalışanların öz yetkinlik algı ve örgütsel sessizlik düzeyleri oldukça yüksektir. Ayrıca öz yetkinlik algısı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tian vd. (2018) hizmetkâr liderlik, ses davranışı ve öz yetkinlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bunun için 662 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin, ses davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca öz yetkinliğin etik liderlik ve ahlaki etkililik arasında aracı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna da varılmıştır.

Tekmen vd. (2016) 224 akademisyenin öz yetkinlik algısı ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların öz yetkinlik algıları ile

kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki, korumacı sessizlik davranışı ile de pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu pozitif ilişki anlamlı düzeyde değildir.

Aydın (2016) 473 öğretmenin örgütsel sessizlik, okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yetkinlik algısı değişkenlerinin ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin düşük düzeyde okul yönetiminde kayırmacılık algısına, orta düzeyde örgütsel sessizlik davranışına ve yüksek düzeyde öz yetkinlik algısına sahip oldukları bulunmuştur. Fakat öz yetkinlik algısı ile örgütsel sessizlik ve okul yönetiminde kayırmacılık değişkenleri arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır.

Kâhya (2015) 114 akademisyenin mesleki öz yeterlik algısı ile örgütsel sessizlik seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların mesleki öz yeterlik algıları ile örgütsel sessizlik seviyeleri arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Üngören ve Ercan (2015) konaklama işletmesi çalışanlarının öz yeterlik algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucuna göre çalışanların örgütsel sessizlik seviyeleri arttıkça mücadele güçleri azalmaktadır. Sessiz kalma davranışları azaldıkça da kararlılıkları artmaktadır.

Xie vd. (2014) ses öz yeterliğinin ve proaktif kişiliğin ses davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çin’de iki finans şirketinde çalışan, 205 kişiden oluşan bir örnek kullanılarak iki dalga halinde veriler toplanmıştır. Sonuçlara göre ses öz yeterliği proaktif kişilik ve ses davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Duan vd. (2014) ses davranışı üzerinde algılanan örgütsel destek, algılanan takım liderliği ve öz yetkinlik değişkenleri ile bir model kurmuşlardır. Bu modeli desteklemek için Çin’de 53 şirketten toplam 401 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre öz yetkinlik, algılanan takım liderliği ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ses davranışını azaltmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel destek yükseldiğinde ses üzerindeki ses davranışının etkisi güçlenmektedir.

Fast vd. (2013) gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin öz yeterlikleri ile ses seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Düşük yönetsel öz yeterliğe sahip olan yöneticilerin, talep etme olasılıklarının düşük olduğunu ve bu durumun da ses seviyesini düşürdüğünü bulmuşlardır. Düşük yönetsel öz yeterliğin sesten kaçınmaya yol açtığını da saptamışlardır.

5. Yöntem

Yapılan araştırmanın bu kısmında çalışmanın amacı, hipotezleri, evren ile örnekleme ve kullanılan veri toplama araçları hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

5.1. Çalışmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı, Bandırma’daki banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda hipotezler aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile kabul edilmiş sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile savunma amaçlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgüt yararına sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile kabul edilmiş sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.

H5: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile savunma amaçlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.

H6: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgüt yararına sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.

5.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırma ya da inceleme hakkında bilgi edinmek istediğimiz ortak özellikleri olan tüm birimler topluluğuna evren denilmektedir. Evreni en iyi temsil ettiğine inanılan seçilmiş birimler topluluğuna da örneklem denilmektedir (Akar, 2018: 137). Bu çalışmanın evrenini Bandırma İlçesi'ndeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Veriler, yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Ulaştırılan anketlerden 133 tanesine geri dönüş alınmıştır. Geri dönüşte bulunan 133 banka personeli bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

5.3. Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların öz yetkinlik algılarını ölçmek için Aslantürk (2015) tarafından geliştirilen “Öz Yetkinlik Algı Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçek, İşin Gerçeklerini Karşılama İnancı ve Hedefe Ulaşma İnancı olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Öz yetkinlik algı ölçeğinin 9 maddesi işin gerçeklerini karşılama inancı alt boyutunu, 4 maddesi ise hedefe ulaşma inancı alt boyutunu ölçmektedir. İkinci bölümde çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını tespit edebilmek için Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ile Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin 5 maddesi kabul edilmiş sessizlik alt boyutunu, 4 maddesi savunma amaçlı sessizlik alt boyutunu ve diğer 5 maddesi de örgüt yararına sessizlik alt boyutunu ölçmeye yöneliktir. Üçüncü bölümde ise çalışanlarla ilgili sosyo-demografik sorulara yer verilmiştir.

6. Bulgular

6.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik; ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı istikrarlı bir şekilde ölçebilmesi, ölçüm aracının farklı yer ve zamanda farklı örneklem grubuna uygulandığında benzer sonuçları verebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 152). Genellikle güvenilirlik seviyesinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilirliğinden bahsedilmektedir. 0,70-0,90 aralığında olduğunda ise ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. 0,90'ın üstü olduğunda ise ölçek çok yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olmakta ve güvenle kullanılması önerilmektedir (Özdamar, 2015: 575).

Tablo 1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	%	N
<i>Öz Yetkinlik Algı Ölçeği</i>	96	13
İşin gerçeklerini karşılama inancı	95	9
Hedefe ulaşma inancı	90	4
<i>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</i>	75	14
Kabul edilmiş sessizlik	84	5
Savunma amaçlı sessizlik	91	4
Örgüt yararına sessizlik	73	5

Tablo 1’de gösterildiği gibi Öz Yetkinlik Algı Ölçeğinin güvenilirlik analizi .96 bulunurken alt boyutları olan işin gerçeklerini karşılama inancı ve hedefe ulaşma inancının güvenilirlik analizi sonuçları .95 ve .90’dır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin güvenilirlik analizi .75 bulunurken alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizliğin güvenilirlik analizi sonuçları sırası ile .84, .91 ve .73 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar da, yukarıdaki açıklamaların ışığında kullanılan ölçeklerin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tablosu

Değişken	Sayı	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	59	43,7
Erkek	74	54,8
<i>Medeni Durum</i>		
Evli	35	25,9
Bekâr	98	66,7
<i>Eğitim Durumu</i>		
Lise	19	14,1
Lisans	57	42,2
Lisansüstü	57	42,2
<i>Yaş Grubu</i>		
25 ve altı	38	28,1
26-35	66	48,9
36-50	29	21,5
<i>Çalışma Süresi</i>		
1 yıldan az	46	34,1
1-3 yıl	47	36,3
4-6 yıl	20	14,8
7-10 yıl	10	7,4
10 yıl ve üstü	10	7,4
Toplam	133	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi erkek katılımcılar (74) çoğunluktadır. Çalışmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında çoğunluğun bekâr katılımcılardan (98) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanların (57) eşit olduğu görülmektedir. Yine Tablo 2’de, 26-35 yaş aralığına sahip olan katılımcıların (66) çoğunlukta olduğu belirtilmektedir. Katılımcıların bankadaki çalışma süreleri incelendiğinde ise 1-3 yıl arası çalışanların (47) çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

6.3. Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular

Yapılan Kolmogorov Smirnov normallik testi sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun için de öz yetkinlik algısı, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını hesaplayabilmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait standart sapmalar, ortalamalar ve korelasyon değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	St. Sapma	Ortalamalar	Öz yetkinlik algısı	Kabul edilmiş sessizlik	Savunma amaçlı sessizlik	Örgüt yararına sessizlik
Öz yetkinlik algısı	1,11	3,48	1	,829**	,849**	,447**
Kabul edilmiş sessizlik	1,15	3,18	,829**	1	,855**	,585**
Savunma amaçlı sessizlik	1,21	3,42	,849**	,855**	1	,499**
Örgüt yararına sessizlik	3,33	4,26	,447**	,447**	,499**	1

** p<0,01

Tablo 3'te görüldüğü gibi öz yetkinlik algısı ile kabul edilmiş sessizlik arasında ($r= ,829$), öz yetkinlik algısı ile savunma amaçlı sessizlik arasında ($r= ,849$) ve öz yetkinlik algısı ile örgüt yararına sessizlik arasında ($r= ,447$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiler (0,01) önem düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlar neticesinde $H1$, $H2$ ve $H3$ kabul edilmektedir.

6.4. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Öz yetkinlik algısı bağımlı değişkeni ile kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız değişkenleri arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	P	VIF
Öz yetkinlik algısı	Kabul edilmiş sessizlik	,404	,086	,417	4,71	,000	4,23
	Savunma amaçlı sessizlik	,476	,076	,520	6,28	,000	3,71
	Örgüt yararına sessizlik	-,019	,018	-,057	2,07	,285	1,51

F=3

$R^2 = ,762$

Düzeltilmiş $R^2 = ,757$

Tahmini Standart Hata= ,55231

Anlamlılık Düzeyi= ,000

Tablo 4'te belirtilen sonuçlara göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=3$, $p<0,05$). Düzeltilmiş $R^2 = ,757$ 'dir. Bu sonuç öz yetkinlik algısı değişkenindeki varyansın %75'inin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Tablo 4'e göre öz yetkinlik algısı kabul edilmiş sessizliği $\beta= ,417$ seviyesinde ve savunma amaçlı sessizliği de $\beta= ,520$ seviyesinde açıkladığı bulunarak ($p= ,000$; $p= ,000$) $H4$ ve $H5$ kabul edilmektedir. Örgüt yararına sessizlik ($p>0,05$) boyutunun açıklayıcılık seviyesi tespit edilemediğinden $H6$ reddedilmiştir. Ayrıca modelde çoklu eşdoğrusallık problemi olup olmadığını belirlemek için

tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Söz konusu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu eşdoğrusallık problemi yaşanmadığını (Tolerans>2; VIF<10) belirtmektedir.

Araştırma sonucunda banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bir diğer alt boyut olan örgüt yararına sessizlik ile anlamlı bir neden sonuç ilişkisine ulaşılamamıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların öz yetkinlik algıları azaldıkça, kabullenici sessizlik davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır. Çalışanlar fikirlerini saklamaya eğilimli olmaktadır. Çünkü düşük öz yetkinlik algısına sahip çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerine daha az güvenmekte, zorluklar karşısında çabalarını azaltmaktadırlar. Kutlay (2012) ve Bolat (2011) da yaptıkları çalışmada çalışanların öz yetkinlik algıları ile kabullenici sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olduğunu iddia etmişlerdir. Tıpkı kabullenici sessizlik davranışında olduğu gibi çalışanların öz yetkinlik algıları azaldıkça, savunma amaçlı sessizlik davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır. Daha düşük öz yetkinlik algısına sahip çalışanlar risk alma ve aldıkları riskin sonucuna katlanma konusunda kendilerine daha az güvendiklerinden savunma amaçlı sessizlik davranışına daha fazla meyilli olabilmektedirler. Wang vd. (2015) ve Xie vd. (2014) de öz yetkinlik algısı ile savunma amaçlı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olduğunu saptamışlardır.

Yapılan araştırmaya ilişkin kurulan hipotezlere ait sonuç tablosu aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5. Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu

H1: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile kabul edilmiş sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile savunma amaçlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır	KABUL
H3: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgüt yararına sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile kabul edilmiş sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.	KABUL
H5: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile savunma amaçlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.	KABUL
H6: Banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgüt yararına sessizlik davranışları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.	RED

7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada öz yetkinlik algısı değişkeni tek boyutlu, örgütsel sessizlik değişkeni ise üç boyutlu (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için Korelasyon ve Çoklu Regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan Korelasyon analizi neticesinde öz yetkinlik algısı ile kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon analizi sonucunda da öz yetkinlik algısı ile kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenleri arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olduğu saptanmıştır. Ancak öz yetkinlik algısı ile örgüt yararına sessizlik değişkenleri arasında herhangi bir neden sonuç ilişkisine rastlanamamıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre banka çalışanları işleriyle ilgili yeni bilgiler öğrenmeye açıktır, sürekli öğrenme isteğine sahiplerdir, işleri için gerekli olan analitik düşünebilme yeteneğini edinmişlerdir, iş ile ilgili karşılaşılan sorunlar karşısında alternatif çözümler üretebilirler, hatalı bir işlem söz konusu olduğunda da düzeltmek için çabalarlar. Ayrıca edinilen betimsel bulgulara göre banka çalışanlarının öz yetkinlik algıları

orta düzeydedir. Babaoğlan ve Korkut (2010) gerçekleştirdiği çalışmada Burdur'daki rretmenlerin öz yetkinlik algılarının orta düzeyde olduğunu tespit ederek benzer sonuca ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre banka çalışanları banka ile ilgili olmayan konularda sessizliği tercih etmektedir. Bankadaki alışma arkadaşlarının doğru kararı alabileceklerine inandıkları için fikirlerini syolemektedirler. Bankada yaşanan olası sorunların zmne ilişkin düşüncelerini paylaşmamaktadırlar. Bankalarda geleceğe dair birtakım kaygılar yaşadıkları için yeni fikirleri dile getirmezler. Ayrıca alışanlar kendilerine zarar vereceğinden endişelendikleri için banka hakkındaki bilgileri de paylaşmamaktadırlar. Kendilerini ve bankadaki işbirliğini korumak adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Gizli bilgileri uygun şekilde muhafaza etmektedirler. Bankaya yarar sağlamak için özel bilgileri açıklamayı red etmektedirler. Ayrıca edinilen betimsel bulgulara göre banka çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları yüksek seviyededir. Bu sonuç Altunışık (2017)'ın bulduğu bulgu ile örtüşmektedir. Altunışık (2017) da Aydın'da bir özel okuldaki ortaokul rretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarının yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Dilek ve Taşkıran (2016) da İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. rc ve Kambur (2017) da Bandırma'daki otel çalışanlarının yüksek düzeyde sessizlik davranışı sergilediğini tespit ederek benzer sonuca varmışlardır.

Bu çalışmanın sonucuna bağlı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara bazı öneriler sunulabilir. z yetkinlik algısı ve örgütsel sessizlik davranışı bu çalışmada bankalar bağlamında ele alınmıştır. Benzer konulu araştırmalar farklı sektörlere göre yapılabilir, sonucun farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulabilir ve bunların sebepleri tespit edilebilir. Ayrıca benzer konulu nitel çalışmalar yapılarak mevcut değişkenlere dair derinlemesine sonuçlar ortaya konulabilir.

Uygulayıcılara da birtakım öneriler getirilebilir. Banka yöneticileri bankaların gelişimi, yenilenmesi ve sorunların hızla belirlenip üzülmesi için tüm çalışanların çekinmeden görüşlerini ifade edebilecekleri bir ortam oluşturabilirler. Yani banka yöneticilerinin örgütsel sesliliği desteklemeleri önerilmektedir. Ayrıca banka yöneticileri sessiz kalmanın onaylama, mevcut durumdan memnun olma dışında anlamları olabileceğini hatırlamaladırlar. Banka yöneticileri sessizliği azaltacak önlemler almalı, bankadaki bilgi ve görüş paylaşımını teşvik edici uygulamaları hayata geçirmelidirler.

Kaynakça

- AKAR, C. (2018). *İş Analitiği, Excel Uygulamalı Yönetmel Karar Verme ve Veri Analizi (1. Baskı)*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- AKÇİN, K. (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- ALHEET, A.F. (2019). "The Impact of Organizational Silence Causal Factors on Self-efficacy of Health Center Employees in the Jordanian Capital City (Amman)", *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-13.
- ALTUNIŞIK, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- ALTUNKAYA, H. ve TOPUZKANAMIS, E. (2018). "The Effect of Using Facebook in Writing Education on Writing Achievement, Attitude, Anxiety and Self-efficacy Perception", *Universal Journal of Educational Research*, 6(10), ss. 2133-2142.
- ALVES, H. ve WAGNER, M. (2017). "Self-efficacy, Trust and Perceived Benefits in the Co-creation of Value by Consumers", *International Journal of Retail&Distribution Management*, 45(11), ss. 1151-1180.
- ASLANTÜRK, E.B. (2015). *Çalışanlarda Öz Yetkinlik İnancı ve Yaratıcı İş Davranışı: Ar-Ge Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AYDIN, Y. (2016). "Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), ss. 165-192.
- BABAOĞLAN, E. ve KORKUT, K. (2010). "Sınıf Öğretmenlerinin Öz Yeterlik İnançları ile Sınıf Yönetimi Beceri Algıları Arasındaki İlişki", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), ss. 1-20.
- BANDURA, A. (1977). "Self-efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, Cilt 84, ss. 191-215.
- BOLAT, O. (2011). "Öz-yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), ss. 255-266.
- COCCA, M., COCCA, A., MARTINEZ, A., ALVARADO, E. ve RODRIGUEZ BULNES, M.G. (2018). "Correlation between Self-efficacy Perception and Teaching Performance: The Case of Mexican Prexschool and Primary School Teachers", *Arab World English Journal (AWEJ)*, 9(1), ss. 56-70.
- DİLEK, Y. ve TAŞKIRAN, E. (2011). "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13), ss. 407-434.
- DUAN, J., KWAN, H. ve LING, B. (2014). "The Role of Voice Efficacy in the Formation of Voice Behaviour: A Cross-level Examination", *Journal of Management&Organization*, 20(4), 526-543.
- FAST, N.J., BURRIS, E.R. ve BARTEL, C.A. (2013). "Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-efficacy, Ego Defensiveness and the Aversion to Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- GUN, G. (2019). "The Mediating Role of Power Distance in the Influence of Organizational Culture Types on Organizational Silence", *Social Sciences Management, Marketing, Accounting-Finance and Economics*, 25(1), ss. 125-142.
- GÜRBÜZ, Ş. ve ŞAHİN, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (4.Baskı)*, Şeçkin Yayıncılık, Ankara.

- KÂHYA, C. (2015). “Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), ss. 293-314.
- KAMBUR, E. (2019). “Bandırma’daki Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Öz Yetkinlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 67-90.
- KIR, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- KUTLAY, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz Yeterliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- LAM, L.W. ve XU, A.J. (2019). “Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation and Perceived Organisational Politics”, *Applied Psychology*, 68(3), ss. 513-546.
- LARA, M.A., PATINO, P., NAVARRETE, L., HERNANDEZ, Z. ve NIETO, L. (2017). “Association between Depressive Symptoms and Psychosocial Factors and Perception of Maternal Self-efficacy in Teenage Mothers”, *Salud Mental*, 40(5), ss. 201-208.
- MILLIKEN, F.J., MORRISON, E.W. ve HEWLIN, P.F. (2009). “An Exploring Study of Employee Silence: Issues that Employees don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- 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.
- ÖRÜCÜ, E. ve KAMBUR, E. (2019). “Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Örgütsel Güvenin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(2), 105-118.
- ÖRÜCÜ, E. ve KAMBUR, E. (2017). “Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123.
- ÖZDAMAR, K. (2015). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* (10. Baskı), Nisan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- PINDER, C. C. ve HARLOS, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(20), ss. 331-369.
- SALAVERA, C., USA, P. ve JARRE, L. (2017). “Emotional Intelligence and Social Skills on Self-efficacy in Secondary Education Students. Are There Gender Differences?” *Journal of Adolescence*, Sayı 60, ss. 39-46.
- SCHERER, Y.K. ve SCHMIEDER, L.E. (1997). “The Effect of a Pulmonary Rehabilitation Program on Self-efficacy, Perception of Dyspnea and Physical Endurance”, *Heart&Lung*, 26(1), ss. 15-22.
- SRIWASTAVA, S., JAIN, A.K. ve SULLIVA, S. (2019). “Employee Silence and Burnout in India: The Mediating Role of Emotional Intelligence”, *Personnel Review*, 48(4), ss. 1045-1060.
- ŞEHİTOĞLU, Y. ve ZEHİR, C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.

- TAHERI, L. ve ZAREI, R. (2017). “Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff”, *Review of European Studies*, 9(1), ss. 176-181.
- TEKMEN, E.E., ÇETİN, A. ve TORUN, T. (2016). “Çalışanların Öz Yeterlik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(12), ss. 71-88.
- TIAN, Q., PENG, D. ve ZHANG, J. (2018). “Servant Leadership and Voice Behaviour: Self Efficacy as a Mediator”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 177, 307-312.
- ÜLKER, F. ve KANTEN, P. (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- ÜNGÖREN, E. ve ERCAN, A. (2015). “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), ss. 115-156
- VAN DYNE, L., ANG, S., BOTERO, I.C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1359-1392.
- WILSKI, M. ve TASIEMSKI, T. (2016). “Illness Perception, Treatment Beliefs, Self-esteem, Self-efficacy as Correlates of Self-management in Multiple Sclerosis”, *Acta Neurologica Scandinavica*, 133(5), ss. 338-345.
- WING, D., GAN, C., WU, C. ve WING, D. (2015). “Ethical Leadership and Employee Voice, Employee Self-efficacy and Self-impact as Mediators”, *Psychological Reports: Employment Psychology and Marketing*, 116(3), ss. 751-767.
- XIE, J., CHU, X., ZHANG, J. ve HUANG, J. (2014). “Proactive Personality and Voice Behaviour: The Influence of Voice Self-efficacy and Delegation”, *Social Behaviour and Personality*, 42(7), ss. 1191-1200.
- YOON, J. ve KAYES, D.L. (2016). “Employees’ Self-efficacy and Perception of Individual Learning in terms: The Cross-level Moderating Role of Team-Learning Behaviour”, *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), ss. 1044-1060.
- ZULKOSKY, K. (2009). “Self-Efficacy: A Concept Analysis”, *Nursing Forum*, 44 (2), ss. 93-102.